



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# MESTRADO EM MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

FATORES ESTRATÉGICOS DE COMUNICAÇÃO PARA O  
*ENGAGEMENT* DO ESPECTADOR CULTURAL:  
ESTUDO DE CASO DE MUSEUS DE ARTE  
CONTEMPORÂNEA

TOMÁS GÂNDARA DE CARVALHO DA SILVA AFONSO

OUTUBRO 2023



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# MESTRADO EM MARKETING

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO

FATORES ESTRATÉGICOS DE COMUNICAÇÃO PARA O  
*ENGAGEMENT* DO ESPECTADOR CULTURAL:  
ESTUDO DE CASO DE MUSEUS DE ARTE  
CONTEMPORÂNEA

TOMÁS GÂNDARA DE CARVALHO DA SILVA AFONSO

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ BERNARDO FONSECA PÓLVORA  
TRINDADE CHAGAS

OUTUBRO 2023

## Agradecimentos

O final de um ciclo é o início de outro. Este momento é dedicado a expressar a mais profunda gratidão perante todas as pessoas que, de uma maneira ou outra, fizeram parte do meu percurso académico. O vosso apoio incondicional, encorajamento, e amor foram a força motriz da minha motivação. Deram-me forças para ganhar asas e aprender a voar.

Ao meu orientador, Professor Doutor Bernardo T. Chagas. Obrigado pela sua orientação, paciência e confiança ao longo desta investigação. Ter abraçado um tema de tese fora do habitual da maneira que o fez, deu-me confiança e motivação para dar o meu melhor continuamente.

À minha família. Aos meus pais e irmão, por terem vivido comigo tantos momentos intensos, por me terem dado a mão quando mais precisava e por terem a paciência que têm, um obrigado eterno. Aos meus tios e primos, pela companhia nos almoços e jantares que abrem debate para diversos tópicos e me ajudam a formular pensamento crítico e pela vontade de me quererem ver feliz, um obrigado.

À Margarida, minha namorada. Pelo teu amor e compreensão inabaláveis durante este período exigente da minha vida. A tua paciência, encorajamento e o amor que partilhamos têm sido o meu refúgio. Estou grato por acreditares em mim e pelos muitos momentos de descanso que me deste no meio dos desafios académicos. A ti, um obrigado especial por me queres sempre ver no meu melhor e me acompanhares no meu pior.

Às instituições e respetivos profissionais de museus que generosamente partilharam as suas ideias e conhecimentos durante as entrevistas para esta tese, os vossos contributos foram inestimáveis. A vossa disponibilidade para partilhar os vossos conhecimentos e experiências enriqueceu imensamente esta investigação, e estou grato pelo vosso tempo e experiência. Um obrigado em particular ao Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, ao Museu de Arte Contemporânea do Centro Cultural de Belém e ao Museu Nacional de Arte Contemporânea pelas entrevistas concedidas.

Por fim, mas não menos importante, aos meus amigos que são uma fonte de inspiração constante, que me desafiam para ser um melhor ser humano, e que partilham comigo tantos momentos marcantes, incluindo a participação no maior número de eventos ou espetáculos culturais possíveis, um grande bem-haja!

## Resumo

Os museus de arte contemporânea portugueses têm enfrentado inúmeras dificuldades nos últimos anos devido à crise financeira e à falta de apoios estatais. A falta de investimento na modernização dos museus, nomeadamente dos museus de arte contemporânea, tem dificultado a resposta dos gestores dos museus às necessidades dos seus públicos. Nos últimos anos tem-se verificado um aumento da oferta cultural na região de Lisboa, o que, apesar de ser bem-vindo num contexto geral, aumenta o número de concorrentes indiretos para os museus de arte contemporânea, dificultando a sua capacidade de atrair e reter visitantes.

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa exploratória multi-método, que envolveu a análise comparativa de dados das redes sociais dos museus selecionados para a investigação. Foram também realizadas entrevistas semiestruturadas aprofundadas com gestores e diretores dos museus selecionados. Os resultados das entrevistas foram analisados com recurso ao software MAXQDA.

Com os métodos acima referidos, concluiu-se que os museus de arte contemporânea precisam de ser digitalizados para chegarem aos seus públicos de uma forma mais eficiente, o que resultaria numa estratégia de comunicação melhorada. Foram também recomendadas várias soluções que poderiam ajudar a compreender melhor o papel do marketing e da comunicação como agentes de mudança no comportamento cultural, para colmatar a desconexão entre os públicos e os museus de arte contemporânea em Lisboa e para aumentar o nível de fidelização e atrair novos públicos. As soluções passam por educar e sensibilizar o público para a arte contemporânea e criar comunidades de amantes de arte. As soluções incluem também a segmentação mais específica dos públicos e a criação de interações mais envolventes, bem como a criação de programas de adesão exclusivos e de iniciativas de acessibilidade que permitam a todos os públicos visitar os museus de arte contemporânea, física e digitalmente.

**Palavras-chave:** Estratégia, Comunicação, Digitalização, Arte Contemporânea, Museus, Marketing Cultural

## **Abstract**

Portuguese contemporary art museums have overcome numerous difficulties in recent years due to financial crisis and lack of state support. The lack of investment in the modernisation of museums, particularly contemporary art museums, has made it difficult for museum managers to meet their publics' needs. In recent years there has been an increase in the cultural offer in the Lisbon region, which, although welcome in a general context, increases the number of indirect competitors for contemporary art museums, making it difficult for them to attract and retain visitors.

This study used a multi-method exploratory qualitative approach, which involved comparative data analysis of the social networks of the museums chosen for the research. In-depth semi-structured interviews with managers and directors, from the selected museums, were also conducted. The outputs from the interviews were analysed using MAXQDA software.

With the aforementioned methods, it was concluded that contemporary art museums need to be digitalised in order to reach their audiences in a more efficient way, which would result in an improved communication strategy. Several solutions were also recommended that could help to better understand the role of marketing and communication as agents of change in cultural behaviour, to bridge the disconnect between audiences and contemporary art museums in Lisbon and to increase the level of loyalty and attract new audiences. The solutions include educating and raising public awareness of contemporary art and creating communities of art lovers. Solutions also include more specific segmentation of audiences and the creation of more engaging interactions, as well as the creation of exclusive membership programmes and accessibility initiatives that allow all audiences to visit contemporary art museums, both physically and digitally.

**Keywords:** Strategy, Communication, Digitalisation, Contemporary Art, Museums, Cultural Marketing



## ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Tabelas.....	iv
Índice de Figuras.....	v
1.Introdução.....	1
1.1. Contextualização do tema.....	1
1.2. Relevância do tema.....	2
1.3. Objetivos de investigação.....	3
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
2. Revisão de literatura.....	5
2.1. Marketing Cultural.....	5
2.2. Gestão Cultural em Museus.....	6
2.2.1. Marketing Cultural - Museus.....	7
2.2.2. Comunicação em Museus.....	8
2.2.3. Comunicação dos Museus em Redes Sociais.....	9
2.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	10
3. Método.....	13
3.1. Tipo de estudo.....	13
3.2. População e amostra.....	14
3.3. Recolha de dados.....	15
3.3.1. Análise de conteúdo: Instagram e Facebook.....	16
3.3.2. Entrevistas.....	16
3.4. Tratamento e Análise de dados.....	17
4. Análise dos dados e Discussão dos resultados.....	18
4.1. Caracterização da amostra.....	18



4.2. Análise das entrevistas aos profissionais de museus de arte contemporânea.....	18
4.2.1. Opinião sobre o estado atual da cultura.....	19
4.2.2. Opiniões sobre a co-curadoria dos visitantes e comunidades.....	20
4.2.3. Estratégia de comunicação.....	22
4.2.4. Estratégia de redes sociais.....	25
4.3. Análise de conteúdo às redes sociais.....	28
5. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões para Investigação Futura.....	31
5.1. Conclusões.....	31
5.2. Limitações de estudo.....	35
5.3. Sugestões para Investigação Futura.....	35
Referências.....	36
Anexos.....	42

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I - Descrição dos museus selecionados para o estudo de caso.....	42
Anexo II - Comparação do mix-comunicação dos museus investigados.....	44
Anexo III - Guião da entrevista aos profissionais dos museus.....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estado da Cultura.....	20
Gráfico 2 – Visitantes e Comunidades.....	22
Gráfico 3 – Estratégia de Comunicação.....	25
Gráfico 4 – Estratégia de Redes Sociais.....	27
Gráfico 5 – Objetivo dos <i>posts</i> dos museus no Instagram (Agosto de 2023).....	29
Gráfico 6 – Objetivo dos <i>posts</i> dos museus no Facebook (Agosto de 2023).....	30

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização do tema

O número de visitantes de museus, monumentos e palácios da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) mais elevado alguma vez registado, desde que os registos começaram a ser feitos pelo Instituto Português dos Museus (IPM) em 1996, foi 5.072.266 visitantes em 2017 (Direção-Geral do Património Cultural, 2023). Nos dados referentes a 2019, últimos dados anuais pré pandémicos, foram registados 4.685.371 visitantes de museus, monumento e palácios (Direção-Geral do Património Cultural, 2023), valores que decresceram acentuadamente em 2021, ano em que foram registados 1.346.250 visitantes. Contudo, em 2022 foram registados 3.339.416 visitantes, um aumento de 148,1% face ao período homólogo, números que indicam uma forte recuperação no período pós pandémico.

O Gerador, uma plataforma portuguesa independente de jornalismo, cultura e educação, lançou em parceria com a Qmetrics, uma nova edição do “Barómetro da Cultura”, um estudo anual sobre a perceção da Cultura em Portugal, cuja primeira edição ocorreu em 2018. Num dos estudos, referente ao “Papel da Cultura na sociedade e relação com a economia”, é afirmado que “75% da população residente em Portugal acredita que o Estado deveria investir mais na cultura” (Gerador, 2023, p.20). Atualmente, o orçamento de Estado alocado à cultura é de 760,3 milhões de euros (RTP incluída), o que representa um aumento de 23% em relação ao período homólogo (Salema, 2022). Apesar do aumento significativo, “a área da cultura continua a representar apenas 0,43% da despesa total consolidada da administração central” (Salema, 2022), valor que não atinge a meta de 1% proposta por vários partidos do governo (Lusa, 2022).

Num estudo sobre o consumo cultural e artístico na região de Lisboa, divulgado pelo Centro Cultural de Belém e apresentado em Setembro de 2023, é afirmado que o número médio de eventos culturais ou artísticos a que os inquiridos (n=806) assistiram,

nos doze meses anteriores, na região de Lisboa, é 6,3 (Return on Ideas, 2023). Este número é o resultado de uma discrepância entre os inquiridos que assistiram ou visitaram entre um e três eventos culturais e artísticos, nos últimos doze meses (41%), e os que assistiram ou visitaram dez ou mais (21%). Estes dados espelham o panorama cultural português: por um lado existe uma vasta camada da população que assiste ou visita um reduzido número de eventos culturais e artísticos e por outro existe *outra* camada que é “apaixonada” pelo setor cultural (Return on Ideas, 2023).

Segundo Harrison e Shaw (2004), os visitantes de museus que mais ficam satisfeitos são também aqueles que têm maior probabilidade de voltar e recomendar o museu visitado, sendo a experiência da exposição o fator mais influente na satisfação de um visitante de museu. Isto significa que o aumento do número de visitantes poderá ser uma boa maneira de os fidelizar, algo que poderá ser facilitado através da gratuidade de museus e monumentos aos domingos e feriados para residentes em Portugal (Lusa, 2023b).

## 1.2. Relevância do Tema

O Conselho Internacional de Museus (ICOM) definiu museu como “uma instituição permanente, sem fins lucrativos, e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Os museus, abertos ao público, e que são acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.” (ICOM, 2022). Para poderem fazer cumprir a própria definição de museu, os museus de arte contemporânea necessitam de se digitalizar, visto que a digitalização poderá melhorar a qualidade de experiência dos visitantes, democratizar o acesso aos museus de arte contemporânea e promover a utilização dos valores e bens dos museus numa grande variedade de domínios (Choi & Kim, 2021).

Relativamente à mudança digital, no caso dos museus portugueses, os profissionais estão conscientes da importância de incorporarem tecnologias nos museus e da necessidade de estes serem mais envolvidos e proativos (Carvalho & Matos, 2018). Contudo, os profissionais dos museus portugueses argumentam que, na maioria dos casos, as condições e os meios impedem a introdução de tecnologia de uma forma profissional e sistemática (Carvalho & Matos, 2018). Daqui decorre a necessidade de utilização de redes sociais. Na sua generalidade, os profissionais de museus utilizam mais frequentemente o Facebook como principal rede social para as suas instituições devido ao leque de funcionalidades que apresenta (gratuito, fácil, rápido) e porque garante vantagens em termos de divulgação mais ampla, partilha e interação (Macedo, 2014 citado por Carvalho & Matos, 2018).

A pandemia introduziu alterações na gestão dos museus, com um foco particular na gestão das estratégias digitais dos museus, destacando-se uma maior exploração de canais digitais e uma maior criatividade nos conteúdos publicados (de las Heras-Pedrosa et al., 2022). A utilização de redes sociais é um processo de evolução cuja base é a criação de um discurso social aberto, distribuindo informação e induzindo interesses através da comparação das perspectivas dos utilizadores (Choi & Kim, 2021). No caso dos museus portugueses, de forma geral, existe a necessidade de serem melhoradas as competências na gestão de redes sociais, apesar de Carvalho e Matos (2018) notarem as restrições existentes às contas de museus geridas de forma independente ao nível das autoridades locais.

De maneira a provar a importância da digitalização e a consequente melhoria das estratégias de comunicação nos museus de arte contemporânea de Lisboa, foi utilizada uma metodologia multi-método qualitativo (Saunders et al., 2016), e foi escolhido o método estudo de caso composto pelos quatro museus de arte contemporânea da área metropolitana de Lisboa: o Centro de Arte Moderna, o Museu de Arte Arquitetura e Tecnologia, o Museu Nacional de Arte Contemporânea e o Museu de Arte Contemporânea do Centro Cultural de Belém. A nível académico, este trabalho contribui para os estudos relativos aos museus de arte contemporânea por sugerir

estratégias que mitiguem a desconexão entre os museus de arte contemporânea e os seus públicos e sugestões que facilitem a aquisição de novos públicos e fidelização dos já existentes. Quanto às contribuições empresariais, esta investigação sugere conclusões passíveis de implementação cujo objetivo é o aumento do interesse pelas organizações culturais, em concreto dos museus de arte contemporânea.

### 1.3. Objetivos de Investigação

A quebra do número de visitantes de museus durante a pandemia COVID-19 expôs a necessidade de digitalização dos museus (Raimo et al., 2021). A revolução digital nos museus começou com a criação de *websites* e passou para o uso de tecnologias digitais para melhorar a experiência dos visitantes (Hooper-Greenhill, 1999; Romanelli, 2018), sendo que estas tecnologias melhoram os níveis de participação ativa e reforçam a experiência imersiva dos visitantes (Tost and Champion, 2007; Economou and Pujol, 2007). Adicionalmente, o uso de tecnologias de comunicação na Internet pode cultivar a lealdade para com o museu e estimular a intenção de visita (Cillo et al., 2019).

Segundo Carvalho e Matos (2018), os museus necessitam de melhorar os processos de gestão, tornando-os mais ágeis e eficientes, e proporcionar experiências mais significativas, quer experiências reais ou através de tecnologias digitais. Os autores apontam para a transição digital não como um fim em si, mas como um meio para os museus cumprirem a sua missão e objetivos estratégicos, sendo a digitalização e gestão das coleções os principais objetivos a cumprir.

A desconexão entre os públicos e os museus de arte contemporânea deve-se a uma panóplia de fatores, desde “mentalidades desatualizadas” (Black, 2016) à já mencionada falta de apoio estatal. O desafio dos profissionais dos museus passa por adotar uma abordagem fundamentalmente diferente à exposição e que seja baseada na aprendizagem social, ao mesmo tempo que terão de reavaliar o seu marketing numa perspetiva de lazer (Black, 2016). Ao invés de se manter um controlo descendente do

conteúdo, a possibilidade de ter exposições participativas é importante por dar oportunidade aos visitantes de contribuírem para o conteúdo (Black, 2016).

A forte recuperação do número de visitantes dos museus, monumentos e palácios pós pandemia poderá consolidar-se com uma estratégia digital progressiva e eficaz. O objetivo deste estudo é perceber em que medida é a digitalização relevante para a melhoria das estratégias de comunicação dos museus de arte contemporânea, assim como compreender de que maneira é que a otimização das estratégias de comunicação dos museus de arte contemporânea em Lisboa pode fidelizar os atuais visitantes e captar novos públicos.

Para tal, foram selecionados os quatro museus de arte contemporânea localizados na Área Metropolitana de Lisboa: o Centro de Arte Moderna (CAM), pertencente à Fundação Calouste Gulbenkian; o Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia (MAAT), pertencente à Fundação EDP; o Museu de Arte Contemporânea do Centro Cultural de Belém (MAC/CCB), antigo Museu Berardo; e o Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC). A escolha destes quatro museus deveu-se à sua riqueza a nível de acervo, relevância histórica na divulgação de arte contemporânea em Portugal, e localização, fator determinante para maximizar a probabilidade de sucesso numa recolha e análise de dados qualitativos relevantes. Os quatro museus escolhidos estão descritos em profundidade no Anexo I.

Em primeiro lugar, será realizada uma análise ao setor cultural como um todo para perceber quais os principais problemas atuais dos museus de arte contemporânea. Segundo, serão observadas as estratégias de comunicação utilizadas pelos quatro museus escolhidos como estudos de caso. Por fim, serão sugeridas conclusões com base na análise de conteúdo das redes sociais e entrevistas em profundidade com profissionais dos museus, que podem usadas para otimizar as estratégias de comunicação dos museus de arte contemporânea da área metropolitana de Lisboa.

Decorrente do estudo e problemas de investigação apresentados, esta dissertação pretende dar resposta às seguintes perguntas de investigação:

1. Qual o papel do marketing e da comunicação enquanto agentes de mudança nos comportamentos culturais dos públicos?
2. Como se podem otimizar as estratégias de comunicação para colmatar a desconexão entre os museus de arte contemporânea e os seus públicos?
3. De que maneira poderão as estratégias de comunicação dos museus de arte contemporânea aumentar a taxa de fidelização e captação de novos públicos?

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão de Literatura; (3) Método; (4) Análise de Resultados; (5) Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.

No primeiro capítulo, é feita uma breve contextualização do panorama cultural português, em concreto da situação atual dos museus de arte contemporânea da área metropolitana de Lisboa, é exposta a relevância do tema e são apresentados os objetivos de investigação assim como a estrutura da dissertação. O segundo capítulo é composto pela revisão de literatura e os temas e subtemas essenciais para se poder ter uma compreensão mais holística do estudo e das suas possíveis soluções. No terceiro capítulo, é descrito o método utilizado para a realização da dissertação. No quarto capítulo, realiza-se a análise dos dados qualitativos recolhidos, tanto a nível das redes sociais dos quatro museus escolhidos para os estudos de caso, como a análise das entrevistas realizadas aos profissionais de Comunicação e Marketing de cada um desses museus. Por fim, no quinto capítulo, são abordadas as conclusões retiradas das análises de conteúdo e as respostas às perguntas de investigação, assim como os contributos académicos desta investigação, as limitações e recomendações para uma investigação futura.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Marketing Cultural**

Colbert (2014) definiu uma organização cultural, de forma restrita, como uma das responsáveis pela produção e distribuição de artes performativas, artes visuais, livrarias ou locais patrimoniais. Qualquer instituição, quer seja pública ou privada, que atue em atividades relacionadas com qualquer uma das áreas supramencionadas, pode ser considerada uma organização cultural. De acordo com Colbert (2014), o conceito de marketing é diferente do conceito tradicional de marketing, que é exclusivo a empresas com fins comerciais. Enquanto uma empresa procura determinar quais as necessidades do cliente e só depois criar um produto desenhado para essa necessidade, as instituições culturais criam esse produto e depois procuram uma audiência apropriada para o mesmo.

Os profissionais de marketing das artes estão bastante familiarizados com o conceito de ‘produto à procura de uma audiência (um mercado)’, uma visão que contraria aquela do marketing mais tradicional ‘um mercado à procura de um produto’. Contudo, os profissionais do marketing das artes não têm poder de decisão sobre a produção de um produto (Colbert & St-James, 2014).

### **2.2. Gestão Cultural em Museus**

Os museus passaram de espaços para pessoas para espaços de pessoas. (Choi & Kim, 2019). A gestão atual de museus compreende um papel de custódia da instituição e a necessidade de atrair visitantes (Gilmore & Rentschler, 2002)

“Nova museologia” é uma abordagem relativa ao papel dos museus a nível político e social, que encoraja novos modelos de comunicação e novos estilos de expressão. Áreas como a conservação das obras, o estatuto epistemológico dos artefactos dispostos, e a natureza e propósito das bolsas atribuídas pelos museus passaram a ser reconsideradas neste novo movimento teórico e filosófico (Smith, 1989).

É uma mudança no valor, significado, controlo, interpretação, autoridade e autenticidade dentro dos museus (McCall & Gray, 2014). Envolve ainda uma redefinição da envolvimento dos museus com as suas comunidades, atribuindo um papel mais ativo ao público e visitantes assim como aos curadores dos museus, algo determinante para a democratização do acesso à cultura (Black, 2005; Kreps, 2009).

O conceito de “nova museologia” apareceu nos anos sessenta para apresentar uma vertente mais pedagógica dos museus que tinha sido desenvolvida por museus comunitários ou museus ao ar livre (De Varine, 2006; Marstine, 2008). Os museus passaram a ser intermediários para a formação do discurso social (Glusberg, 1980). Havendo a necessidade de os museus terem este papel intermediário, deverão assumir uma função social que reflita sobre a democracia cultural (Kreps, 2006).

Perante as mudanças socioeconómicas atuais, os museus têm, mais do que nunca, uma maior responsabilidade para se adaptarem. São meios poderosos para mostrarem às suas comunidades as mudanças sociais que ocorrem e, por serem definidos como instituições cujo objetivo não é a obtenção de lucro, contribuem de maneira preponderante para a economia social (Choi & Kim, 2021). A possibilidade de aumento do número de visitantes deriva do crescimento de comunidades locais, o que em si é um fator determinante para a gestão sustentável de qualquer museu (Eid, 2019).

### **2.2.1. Marketing Cultural - Museus**

Chegar proactivamente a novas audiências e maiores grupos de pessoas envolve esforço por parte da instituição em termos de serviços e oferta, de modo a satisfazerem os seus visitantes (Kotler & Kotler, 2000). É aqui que entra o papel da Comunicação Cultural e do Marketing Cultural (ou Marketing das Artes).

Mclean (1994) classifica os museus como organizações que se enquadram na teoria de marketing de serviço. Segundo a autora, os museus são definidos por cinco características: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e

propriedade (neste caso a falta dela). Apesar da possibilidade de incongruência, intangibilidade é uma característica dos museus, não pelo seu acervo físico, mas pela experiência que uma visita proporciona (Mclean, 1994). Tanto os aspetos educativos como os aspetos lúdicos consumidos pelos visitantes são inseparáveis, enquanto que se deve ter em conta que são os próprios visitantes a definirem o que foi consumido, independentemente se isso for os aspetos mencionados ou uma simples visita ao café do museu (Mclean, 1994). Heterogeneidade refere-se à dificuldade em atingir a estandardização dos serviços (Cowell, 1984). Pelas várias diferenças existentes nos museus, a nível de localização e *staff*, por exemplo, estes nunca poderão ser homogéneos (Mclean, 1994). Pelo simples facto de um museu operar num certo tempo e não na eternidade, a experiência de visita a um museu torna-se perecível, apesar de não ser totalmente perecível por ser possível visitar o mesmo museu várias vezes e recriar a mesma experiência (Mclean, 1994). Abstraindo-nos das características mencionadas, Mclean (1994) deixa em aberto a possibilidade de se repensar se os museus realmente encaixam na teoria de marketing de serviços, afirmando que existem algumas incongruências que abrem espaço para dúvida.

### **2.2.2. Comunicação em Museus**

A comunicação de museus está encarregue de ensinar, criar significado e interpretar, mas é sobretudo a articulação daquilo que é entendido (Nielsen, 2017).

Articulação é o processo de formulação, transmissão, transformação, interpretação e experimentação. Entender algo é dar significado, relevância, aprender, experienciar, interagir e participar. Ambas as definições servem de base para o trabalho e responsabilidades principais de um museu (Nielsen, 2017).

Apesar da existência vasta de processos de comunicação complexos, Eileen Hooper-Greenhill propõe duas abordagens: comunicação enquanto processo de transmissão e comunicação enquanto parte da cultura (Hooper-Greenhill, 2000). Tanto a abordagem da transmissão como a da cultura são métodos que dão uma visão mais

clara sobre comunicação em museus, onde a primeira está diretamente relacionada com uma visão mais comportamental de ensino e a segunda com uma visão mais construtivista de aprendizagem. (Hooper-Greenhill, 2000). A primeira abordagem de comunicação, o modelo de transmissão de comunicação, interpreta a comunicação como um processo linear, resultante da transmissão de informação de uma figura autoritária para um recetor desinformado. A informação transmitida é caracterizada como sendo objetiva, singular e sem valores adjacentes, onde o recetor é uma entidade disposta a receber a mensagem que pode ou não ser recebida da mesma maneira que outras entidades (Hooper-Greenhill, 2000). Já a segunda abordagem de comunicação, a abordagem cultural, é mais focada na maneira como o significado é criado e concebe a comunicação como um elo determinante da cultura como um todo (Hooper-Greenhill, 2000). Nenhuma interpretação está inteiramente completa, há sempre algo mais a dizer e o que o está dito pode ser sempre mudado, dependendo do contexto histórico e cultural (Hooper-Greenhill, 2000). No caso dos museus, a interpretação é feita para os outros, por exemplo, para dar significado a certas obras (Hooper-Greenhill, 2000).

Nielsen (2017), por outro lado, reflete sobre o poder de contar histórias e de como os museus querem que os seus visitantes participem na história por eles contada. Uma história é essencialmente uma narrativa que envolve os seus ouvintes e a narração de histórias é o centro da comunicação. Os profissionais dos museus, nomeadamente os curadores, designers e criadores de exposições, fazem, cada vez mais, parte da construção da história, o que fortifica a experiência curatorial (Nielsen, 2017).

De modo a poder alcançar o seu potencial máximo, um museu deverá trabalhar em conjunto com os seus visitantes e comunidades, que agem como ‘co-curadores’, para desbloquear as histórias por detrás das coleções (Black, 2011). Esta colaboração não só é benéfica por conseguir trazer os profissionais de museus de volta “ao mundo real”, mas é também uma oportunidade para os visitantes questionarem o futuro das coleções, das interpretações e das pesquisas feitas, integrando estratégias de comunicação no quotidiano das suas comunidades (Janes, 2009).

### 2.2.3. Comunicação dos Museus em Redes Sociais

As redes sociais influenciam as relações interpessoais, permitindo haver formas de comunicação mais personalizadas e interativas (Fletcher & Lee, 2012). Para se poder influenciar os intervenientes em pontos-chave, é necessário que os gestores de comunicação possam perceber como é que esses intervenientes juntam, partilham e comunicam certas informações, de modo a integrar esse conhecimento em estratégias de comunicação (Key, 2005 citado por Fletcher & Lee, 2012)

Os benefícios do uso das redes sociais em museus são vastos. Fletcher e Lee (2012) começaram por apontar para o preço como sendo uma vantagem, visto que o acesso às redes sociais é (neste momento) gratuito. A possibilidade de atingir uma audiência global é outra vantagem, sendo ainda uma oportunidade de alcançar novos públicos (Fletcher & Lee, 2012). Os autores mencionaram ainda a velocidade como uma vantagem, havendo informação disseminada instantaneamente (Fletcher & Lee, 2012). Por fim, a possibilidade de interação entre o público e a instituição foi mencionada como a oportunidade mais vantajosa (Solis, 2007 citado por Fletcher & Lee, 2012).

Kim e Ko (2012) encontraram cinco construtos que definem as *Social Media Marketing Activities* (SMMA's) das marcas de moda de luxo: entretenimento, interação, “estar na moda”, customização e boca-a-boca. Estes construtos são importantes por serem aplicáveis ao universo museológico. O entretenimento está relacionado com os esforços do museu de criar conteúdo divertido e interessante para os visitantes através das redes sociais. A interação refere-se ao limite no qual o museu permite aos seus visitantes expressarem-se livremente nas redes sociais. A dimensão “estar na moda” reflete-se na habilidade do museu de disseminar as informações mais atuais e “na moda” através das redes sociais. A customização é o incentivo dado aos visitantes para participarem no planeamento de uma exibição e design de um produto através das redes sociais. Boca-a-boca é o resultado dos esforços efetuados pelo museu para facilitar os visitantes a expressarem as suas experiências nas redes sociais (Luo et al., 2022).

### 2.3. Fatores Críticos de Sucesso

Diversos autores já refletiram sobre como a alteração do foco da gestão de um museu passou da conservação de património para uma gestão virada para o lucro, degradando a autenticidade, valor e integridade do património em questão (Breathnach, 2006; Cohen, 1988).

Os turistas de património cultural são movidos pela nostalgia (Hughes & Carlsen, 2010). Entretenimento e relevância pessoal são fatores apontados por diversos autores como determinantes na experiência destes turistas (McIntosh & Prentice, 1999; Wilson & McIntosh, 2007). A comercialização excessiva do turismo de património cultural pode ser vista como superficial, havendo, por outro lado, um nicho de turistas que procuram experiências profundamente enriquecedoras, tornando-se num desafio para os profissionais da cultura que devem encontrar um balanço entre estabilidade financeira, autenticidade e integridade do acervo (McKercher & duCros, 2012; Waitt, 2000).

Ho e McKercher (2004) perceberam que existem quatro fatores determinantes para o insucesso de turismo de património cultural: a falta de compreensão das expectativas do mercado em relação à natureza das experiências dos locais do património; a falta de avaliação do potencial turístico de um sítio em termos de "atratividade" e de capacidade de carga; ausência de objetivos e prioridades de gestão do local para proporcionar uma experiência turística, e a falta de ligação entre a gestão de um sítio como bem patrimonial e o desenvolvimento e a promoção do turismo.

Num estudo realizado por Hughes e Carlsen (2010) foram identificados seis fatores críticos de sucesso para o turismo de património cultural: objetos e conceitos acordados; planeamento financeiro; marketing; estudos de mercado; gestão de recursos humanos e planeamento empresarial. Resumidamente, o sucesso comercial de um turismo de património cultural está intrinsecamente ligado à dependência turística, fator determinante para manter as operações dos espaços. Por outro lado, os turismos de património cultural investigados pelos autores com operações geridas pelo estado,

foram os que alcançaram a maioria dos fatores críticos de sucesso, visto que não estavam dependentes do sucesso das suas operações de gestão, manutenção, execução de planos estratégicos e realização de grandes obras (Hughes & Carlsen, 2010).

Li et al. (2005) realizaram um estudo para perceberem quais os fatores críticos de sucesso para as Parcerias Público-Privadas (PPPs) e a Iniciativa Financeira Privada (PFI) nos projetos de construção civil do Reino Unido. O PPP/PFI resume-se a um contrato acordado entre entidades públicas e privadas num sentido de partilha de informações, onde o setor privado realiza a prestação do serviço ou o desenvolvimento do projeto (Li et al., 2005). Esta investigação mostra-se relevante para o estudo dos fatores críticos de sucesso no marketing cultural por agrupar em cinco grupos os principais fatores críticos de sucesso para um projeto de grande dimensão e de como parcerias entre o setor público e privado poderão ser benéficas para a sociedade onde estão inseridas, aspetos que poderão ser pertinentes antes da construção e execução de uma estratégia para museus de arte contemporânea. O primeiro fator é a contratação pública eficaz, cujas componentes se traduzem em: transparência no processo de contratação; processo de contratação concorrencial; boa governação; agência pública comprometida e bem organizada; apoio social; autoridade partilhada entre o setor público e privado; e uma avaliação exaustiva e realista dos custos e benefícios (Li et al., 2005). O segundo fator é a implementabilidade do projeto, que se traduz em: ter um enquadramento legal favorável; viabilidade técnica do projeto; atribuição e partilha adequadas dos riscos; compromisso e responsabilidade dos setores público e privado; e um consórcio privado forte (Li et al., 2005). O terceiro fator envolve a garantia do governo, ou seja, este deverá ter um envolvimento grande e objetivos com múltiplos benefícios (Li et al., 2005). No quarto fator, os autores destacam a necessidade da existência de condições económicas favoráveis, quer seja a nível macroeconómico quer seja a nível de políticas economicamente sólidas (Li et al., 2005). Por fim, o último fator considerado é a existência de um mercado financeiro adequado e apropriado para o projeto em questão (Li et al., 2005). Os autores apontam para os benefícios que o PPP/PFI teria para a sociedade como um todo: reforço da capacidade da administração

pública; inovação na prestação de serviços públicos; redução dos custos e do tempo de execução dos projetos; e transferência dos principais riscos para o sector privado, a fim de garantir uma boa relação custo-benefício para os contribuintes (Li et al., 2005).

No contexto português, Carvalho e Matos (2018) realizaram um estudo de caso sobre o nível de digitalização dos museus portugueses. Não obstante ao facto de ter sido realizado há tempo suficiente para a situação atual ter mudado, neste estudo foi identificado um fator crítico de sucesso para a resolução transversal dos problemas dos museus em Portugal que ainda hoje é crucial: uma estratégia digital. De forma geral, a digitalização das coleções e a sua gestão foram identificadas como sendo as principais áreas a necessitar de desenvolvimento (Carvalho & Matos, 2018). Áreas como a comunicação, por exemplo, beneficiariam vastamente dessa inovação. Um dos problemas identificados no estudo como entrave para a digitalização foi a centralização e burocratização dos serviços do governo central (Carvalho & Matos, 2018). Para colmatar as dificuldades na transição tecnológica, um dos mecanismos sugeridos focou-se na melhoria da confiança digital dos profissionais de museus (Carvalho & Matos, 2018).

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de estudo**

Tendo em conta o objetivo da investigação, a filosofia utilizada foi pragmática, escolhida por se focar na melhoria de certas práticas (Saunders et al., 2016), e a abordagem ao desenvolvimento da teoria foi indutiva, visto que a investigação começou com uma recolha de dados para explorar um fenómeno e só depois foi construída uma teoria (Saunders et al., 2016).

A escolha metodológica foi multi-método qualitativo (Saunders et al., 2016), que inclui dois métodos de recolha de dados distintos: através de análise de conteúdo de redes sociais e de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Saunders et al.,

2016). O método utilizado foi o estudo de caso e o horizonte temporal do estudo é transversal (*cross-sectional*), por envolver o estudo de um determinado fenómeno num determinado momento (Saunders et al., 2016).

Como foi mencionado previamente, para a realização desta dissertação foi utilizado o método do estudo de caso, definido pelo investigador Robert K. Yin (2017) como: “(...) um método empírico que investiga um fenómeno contemporâneo (o "caso") em profundidade e no seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto podem não ser claramente evidentes.”. Neste estudo foram utilizados múltiplos casos. A utilização de múltiplos estudos de caso tem como propósito reforçar a capacidade de generalização ao mesmo tempo que preserva a descrição em profundidade (Herriott & Firestone, 1983).

A escolha do método do estudo de caso deve-se ainda ao facto das questões de investigação propostas no primeiro capítulo serem questões de “como” ou “porquê”; não ser possível controlar os padrões comportamentais do fenómeno em estudo; e o facto deste fenómeno ser contemporâneo (Yin, 2017).

Para a recolha e tratamento de dados foram utilizados dois métodos qualitativos: análise de conteúdo, baseada nas redes sociais Facebook e Instagram dos quatro museus de arte contemporânea seleccionados, e entrevistas em profundidade semiestruturadas, uma das fontes mais importantes para um estudo de caso, segundo Yin (2017). No caso das entrevistas semiestruturadas, o objetivo foi torná-las em “conversas guiadas” ao invés de perguntas estruturadas de modo a tornar-se num diálogo mais fluido (Yin, 2017).

Os casos de estudo seleccionados foram os quatro museus de arte contemporânea localizados na Área Metropolitana de Lisboa: o CAM; o MAAT; o MAC/CCB; e o MNAC. Estes quatro museus foram escolhidos devido à sua relevância histórica e para diminuir eventuais problemas, como custos e maior facilidade na marcação das entrevistas em profundidade (Saunders et al., 2016).

### 3.2. População e amostra

A população definida para esta investigação foram os profissionais da área de marketing ou comunicação dos museus de arte contemporânea em Lisboa que tivessem um conhecimento cultural holístico e uma visão clara das estratégias de comunicação que as suas instituições usam, de modo a clarificar temas-chave para ilustrar melhor o fenómeno investigado. A amostra seleccionada dos profissionais de marketing ou comunicação para esta investigação foi não probabilística intencional heterogénea, visto que foram entrevistados seis profissionais que tivessem contacto com as instituições culturais investigadas e que fossem de cargos e de instituições distintas (Saunders et al., 2016). Todas as pessoas seleccionadas tiveram por base julgamento pessoal (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Caracterização da amostra dos profissionais de museus entrevistados*

Entrevistados	Género	Cargo	Função	Experiência
MAAT	F	Diretora	Diretora de Comunicação e Marketing	7 anos
MAC/CCB	M	Diretor	Diretor Executivo	12 anos
MAC/CCB	F	Diretora	Diretora de Comunicação e Marketing	5 meses
MAC/CCB	F	Coordenadora	Responsável de Comunicação	30 anos
MNAC	F	Diretora	Diretora Executiva	6 anos

MNAC	F	Coordenadora	Responsável de Comunicação e Marketing	1 ano e 4 meses
------	---	--------------	--	-----------------

Fonte: Dados primários com tratamento próprio

### 3.3. Recolha de dados

O processo de recolha de dados foi multi-método qualitativo empregando dois métodos qualitativos distintos. Um deles foi a análise de conteúdo às redes sociais (Instagram e Facebook) dos museus selecionados. O outro centrou-se em entrevistas semiestruturadas, conduzidas presencialmente, nas duas primeiras ocasiões e via teleconferência no último contacto.

#### 3.3.1. Análise de conteúdo: Instagram e Facebook

Foi realizada uma análise de conteúdo às redes sociais Instagram e Facebook dos museus estudados por serem as redes sociais com maior *engagement*, segundo os profissionais entrevistados. Com base num *framework* desenvolvido por Villaespesa (2016), foram escolhidas cinco variáveis que se enquadram no propósito desta tese: distribuição de conteúdo; promoção de exposições/eventos; promoção de produtos do museu; objetos da coleção; e envolver o utilizador. A amostra selecionada corresponde às publicações feitas pelos museus durante o mês de Agosto, mês no qual se realizaram as entrevistas.

#### 3.3.2. Entrevistas

A primeira entrevista foi realizada presencialmente no MNAC. Foram entrevistadas duas profissionais do museu, uma pertencente à direção executiva e outra responsável pelo departamento de Marketing e Comunicação. Teve a duração de cerca de uma hora e quarenta minutos e foi pautada pelo nível de informalidade das

entrevistadas, considerando que estas evidenciaram um notório interesse pelo tópico e pelos resultados do estudo.

A segunda entrevista, também presencial, foi realizada no Centro Cultural de Belém (CCB). Inicialmente teria apenas sido uma conversa com uma profissional do museu da área da Comunicação, mas, sem aviso prévio, acabou por ser uma conversa com mais dois profissionais do futuro Museu de Arte Contemporânea do CCB, ambos pertencentes à (futura) direção do mesmo. À semelhança da primeira entrevista, esta também teve a duração de cerca de um hora e quarenta minutos. A entrevista teve um nível de formalidade mais elevado, tendo sido quase exclusivamente um dos entrevistados da futura direção a responder a quase todas as perguntas, deixando as respostas sempre em aberto para que as colegas pudessem manifestar as suas opiniões. Por motivos pessoais, esse mesmo diretor avisou que teria de sair após uma hora de entrevista, fazendo com que a primeira parte da entrevista tivesse sido encurtada e que a entrevista tivesse começado nas perguntas específicas sobre o futuro MAC/CCB. No tempo restante da sua ausência, as perguntas foram direcionadas às suas colegas. Nessa fase a conversa já se encontrava um pouco mais informal, havendo tempo, no final, para uma história cómica pouco relacionada com o foco principal da entrevista.

A terceira (e última) entrevista ocorreu via videoconferência com uma diretora da Fundação EDP, à qual pertence o Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia. Foi feita com um tom intermédio de formalismo, comparativamente com as outras duas entrevistas, mas foi uma entrevistada bastante mais pragmática e objetiva, respondendo às questões em menos de uma hora.

Relativamente àquela que teria sido a quarta entrevista com um profissional do Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian nunca houve desfecho. Após semanas de contactos com diversas pessoas da Fundação, nenhuma delas aceitou dar entrevista, com exceção de uma curadora do novo espaço que se demonstrou disponível para uma entrevista e cancelou no próprio dia. Esta limitação deve-se ao foco total dos profissionais na reabertura do CAM, prevista para a primavera de 2024 (Lusa, 2023), e da disponibilidade dos profissionais com conhecimento sobre a nova estratégia de

comunicação, que se restringiam apenas à curadora mencionada e à comissão executiva do centro de arte.

### **3.4. Tratamento e Análise de dados**

Segundo Saunders et al. (2016), uma análise qualitativa implica a recolha, análise e interpretação de dados, processos inter-relacionados e interativos que ocorrem durante a recolha de dados e após a mesma. Para realizar a análise qualitativa recorreu-se à técnica de análise de conteúdo, que implica a recolha de amostras, a sintetização de categorias analíticas, a definição das unidades de análise, a codificação dessas unidades e a realização de uma análise quantitativa (Saunders et al., 2016).

A utilização de um *software* de análise de dados qualitativos facilita o processo de análise de conteúdo em várias frentes, tais como a organização dos dados, codificação e construção de teorias (Saunders et al., 2016). Na análise do conteúdo às redes sociais dos museus investigados, foram selecionadas as redes sociais Facebook e Instagram por serem as redes sociais com maior *engagement*, segundo os entrevistados. Foi analisado todo o conteúdo desde o dia 1 de Agosto ao dia 31 de Agosto de 2023 (mês em que foram realizadas as entrevistas) relacionado com o CAM, o MAAT, o MAC/CCB e o MNAC. A análise foi feita com recurso ao *Excel*. Na análise do conteúdo das três entrevistas realizadas foi necessária a utilização de um *software* de análise de dados assistida por computador, o *MAXQDA*, onde foram codificados 514 códigos divididos em 9 categorias e 244 subcategorias, baseadas em conceitos-chave das respostas dos entrevistados.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da amostra**

Foram realizadas entrevistas a seis profissionais de museus de arte contemporânea, sendo que um dos critérios foi que tivessem uma visão clara das

estratégias de comunicação usadas pelos museus onde trabalham. Na primeira entrevista foram entrevistadas duas pessoas, na segunda entrevista três pessoas e na última apenas uma. Os entrevistados são maioritariamente do género feminino, contando apenas com um profissional do género masculino. Os entrevistados têm idades situadas no intervalo entre os 45 e os 60 anos.

Para além das questões de enquadramento relativas ao perfil dos entrevistados, estes foram questionados sobre a sua perceção relativamente ao estado da cultura portuguesa, a envolvência dos museus com os visitantes e comunidades locais, análise externa e interna, as estratégias de comunicação, e as estratégias de redes sociais.

#### **4.2. Análise das entrevistas aos profissionais de museus de arte contemporânea**

Após a realização das entrevistas aos profissionais de comunicação e marketing, procedeu-se às transcrições das mesmas que, por sua vez, foram codificadas com o auxílio do *software* de análise de dados assistida por computador, o *MAXQDA*.

##### **4.2.1. Opinião sobre o estado atual da cultura**

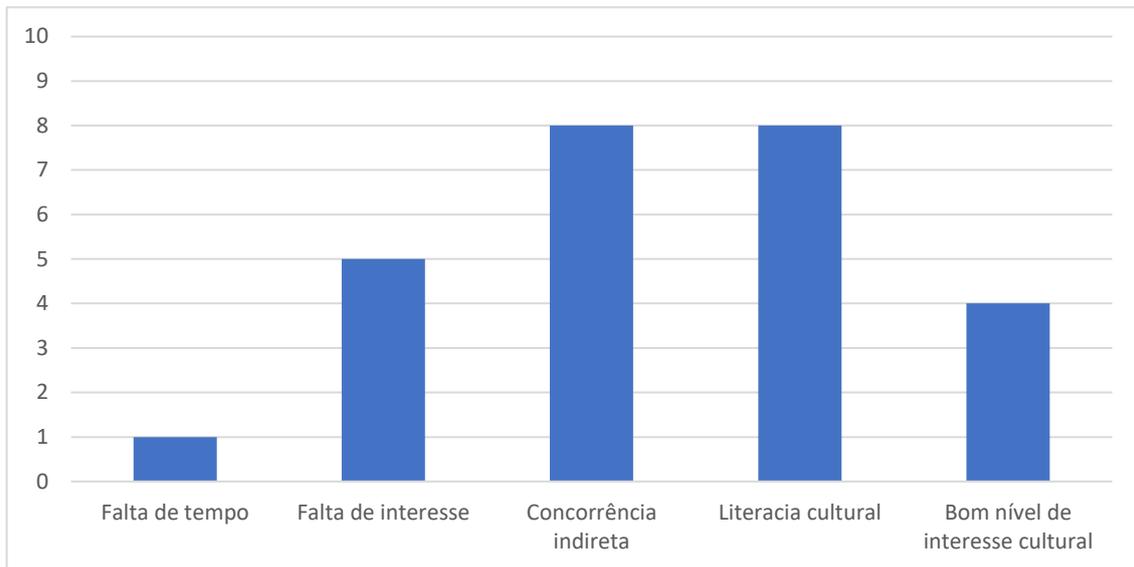
Nas três entrevistas realizadas aos profissionais dos museus, todos eles revelaram alguns dos problemas estruturais profundos que marcam o panorama cultural português notando que, apenas a diretora do MAAT se destacou como a única personalidade otimista em relação ao futuro dos públicos culturais. A diretora do MNAC destacou a problemática associada à insuficiência de literacia cultural como um dos pontos de preocupação, afirmando que ***“são (...) precisas várias gerações para se criar uma pessoa com apetência cultural”*** (Verbatim, Diretora, MNAC). Já a coordenadora de comunicação do MAC/CCB foi um pouco mais intransigente com os públicos - ***“No estudo de públicos que a Gulbenkian fez, quando lhes perguntam “porque é que não vai a um museu de arte contemporânea” e 90% das pessoas diz que não tem interesse... Prefere fazer outra coisa. Não é por falta de dinheiro. É, simplesmente, por***

***falta de tempo ou de interesse.***” (Verbatim, Coordenadora, MAC/CCB). Todos os entrevistados, de uma maneira ou outra, revelaram ainda que a competição de outras formas de entretenimento acaba por ser o maior desafio dos museus - ***“nós não concorremos no segmento dos museus de arte contemporânea. Nós concorremos pelo tempo livre das pessoas. (...) Estamos a concorrer com o filme da Barbie, com o Oppenheimer, com o festival literário, com a Feira do Livro, com a Gulbenkian e com o Museu de Arte Antiga e com o Museu dos Coches e com o jardim e com a praia.”*** (Verbatim, Diretora, MAAT).

Não obstante o referido, a diretora do MAAT denota o bom nível de interesse cultural dos portugueses e de como estão a ser feitos esforços tanto pelos públicos como pelas instituições culturais para mudar a perceção negativa sobre o desinteresse no setor - ***“Portugal é um país que tem feito uma enorme evolução do ponto de vista cultural (...) têm aparecido muitos equipamentos e eventos de âmbito cultural. Portanto, eu acho que estamos claramente no bom caminho e temos muito mais do que tínhamos há uns anos atrás.”*** (Verbatim, Diretora, MAAT).

No Gráfico 1, é possível verificar os construtos mais utilizados pelos profissionais entrevistados na secção correspondente ao Estado da Cultura.

**Gráfico 1.** Estado da Cultura



Fonte: Dados primários, com tratamento próprio

#### 4.2.2. Opiniões sobre a co-curadoria dos visitantes e comunidades

No seguimento da revisão de literatura, foi clara a necessidade de se averiguar a presença de co-curadoria por parte dos visitantes e comunidades no meio museológico português. Como foi referido no subcapítulo 2.2.2., a co-curadoria é importante para o desbloqueio das histórias do acervo de cada museu (Black, 2011), mas também por ser uma oportunidade de reinterpretação das coleções e pesquisas feitas pelos profissionais dos museus (Janes, 2009).

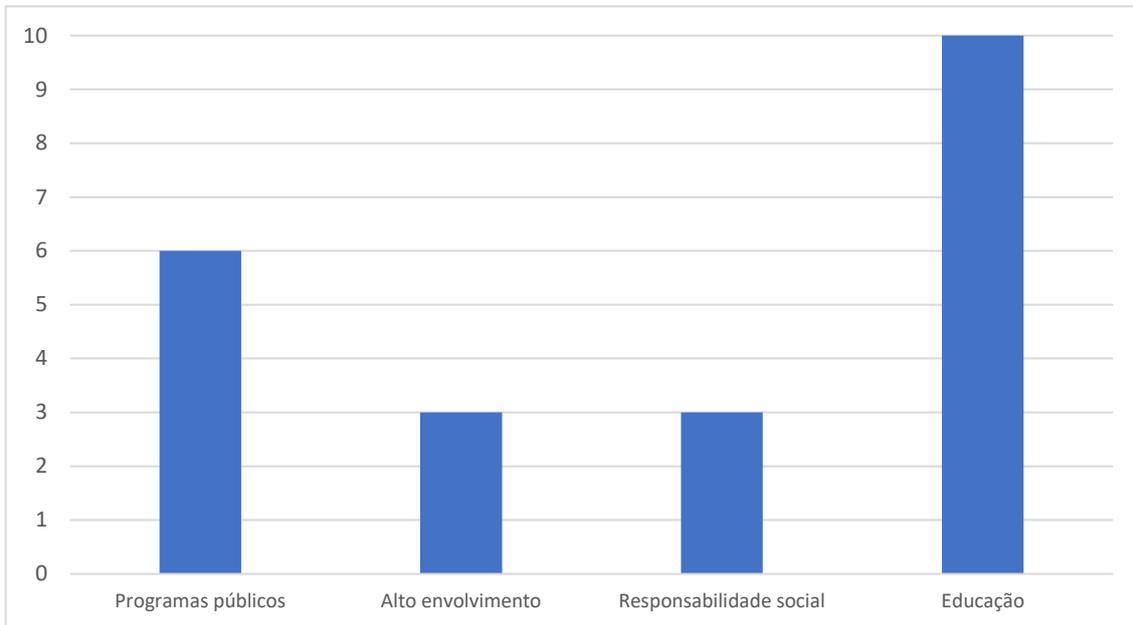
No caso dos museus portugueses de arte contemporânea, muito é feito nesse sentido, especialmente com os públicos estudantis e infantis, dependendo das circunstâncias e enquadramento. A diretora do MNAC mencionou o Umbigo Lab como exemplo de co-curadoria - ***“É uma parceria a quatro nomes. Umbigo Lab, que é a parte digital da revista Umbigo, o Colégio das Artes da Universidade de Coimbra, que é de onde vêm os estudantes que fazem a curadoria, a Fundação Millennium BCP, que tem a Galeria Millennium BCP do Museu, e o MNAC, anfitrião. São sempre experiências controladas.”*** (Verbatim, Diretora, MNAC). Os profissionais do MAC/CCB especificam as

escolas e a Casa Pia como participantes de um programa que decorre durante o ano letivo, aos fins-de-semana, no próprio museu, frisando a importância do enquadramento - ***“(...) nós já fizemos exposições com os trabalhos que são feitos ao longo do ano destes projetos contínuos, destes projetos em continuidade. E essas exposições são apresentadas nas salas do serviço educativo, não são apresentadas nas salas normais de exposições e são devidamente enquadradas.”*** (Verbatim, Diretor, MAC/CCB). Já a diretora do MAAT, quando perguntada sobre os benefícios da utilização de visitantes e comunidades locais enquanto co-curadores, respondeu que há uma diferença na utilização dos visitantes e comunidades enquanto co-curadores e a possibilidade de ter uma relação próxima com os visitantes e comunidades não deverá invalidar o trabalho dos diretores e curadores - ***“Acho que o papel de um diretor de museu é definir a sua programação e o papel de um curador é definir aquilo que é o que vamos apresentar. Acho que uma coisa é ouvir as comunidades e ter uma relação com essa comunidade (...) acho que quem tem que fazer a curadoria do museu é um diretor do museu e são os curadores. Depois se pode haver projetos participativos? Acho que sim, mas depois de estar definido aquilo que vai ser mostrado”*** (Verbatim, Diretora, MAAT).

Apesar de não haver concordância total entre os entrevistados sobre os benefícios da utilização de visitantes e comunidades locais, notou-se o respeito que têm pelos seus pares, sendo que, de uma maneira ou outra, todos eles priorizavam o trabalho dos diretores e curadores - ***“Se nós começarmos a desvalorizar o conhecimento científico específico de quem trabalha nestas áreas, dizendo que é exatamente ao mesmo nível de quem não conhece rigorosamente nada, o que é que estamos a fazer de facto pela cultura?”*** (Verbatim, Diretora, MNAC).

No Gráfico 2, é possível verificar os construtos mais utilizados pelos profissionais entrevistados na secção correspondente aos Visitantes e Comunidades.

Gráfico 2. Visitantes e Comunidades



Fonte: Dados primários, com tratamento próprio

#### 4.2.3. Estratégia de comunicação

Relativamente às estratégias de comunicação usadas pelos três museus, as maiores divergências sobressaem no orçamento disponível, nos canais por onde comunicam e no nível de digitalização. As semelhanças destacam-se nos segmentos definidos e na utilização de estratégias multicanais.

No MAAT “(...) **a estratégia de comunicação atual pretende responder aos objetivos do museu, que é um museu abrangente destinado a um público em geral e que quer ter o maior número possível de público. Portanto, a nossa estratégia está baseada em alguns eixos: o primeiro investimento publicitário para grande público. Não é investimento publicitário segmentado. Portanto, nós investimos em redes sociais, em meios digitais, em redes de mupis na cidade de Lisboa. Temos uma estratégia focada, uma parte em Lisboa, uma parte no resto do país. Não temos toda a estratégia publicitária focada em todo o país, ou seja, se chegar a Vila Nova de Famalicão não tem lá um mupi do MAAT, só terá na cidade de Lisboa, porque**

*entendemos que há um enorme desperdício de contatos, lá está, nessa segmentação que achamos que o público em Lisboa é um público que está mais próximo de nos visitar. Portanto, um dos eixos é o investimento publicitário do ponto de vista global e em que nós falamos para todos os nossos públicos portugueses e estrangeiros. Temos campanhas específicas para turistas, campanhas específicas para portugueses sobre o MAAT e/ou sobre cada uma das exposições. Não investimos em todas as exposições, não temos essa possibilidade financeira. (...) Depois temos outro eixo que é a relação com a imprensa, ou seja, nós (...) temos conteúdos que partilhamos com a imprensa e trabalhamos ativamente com todos os meios de comunicação social. Acho que não há nenhum com quem não trabalhemos que recebe a informação, visitam o MAAT, fazem visitas guiadas, ou seja, temos uma relação muito próxima com a imprensa e isso é claramente uma parte da nossa estratégia, portuguesa e estrangeira. Temos muitos jornalistas estrangeiros a visitar o MAAT.”* (Verbatim, Diretora, MAAT).

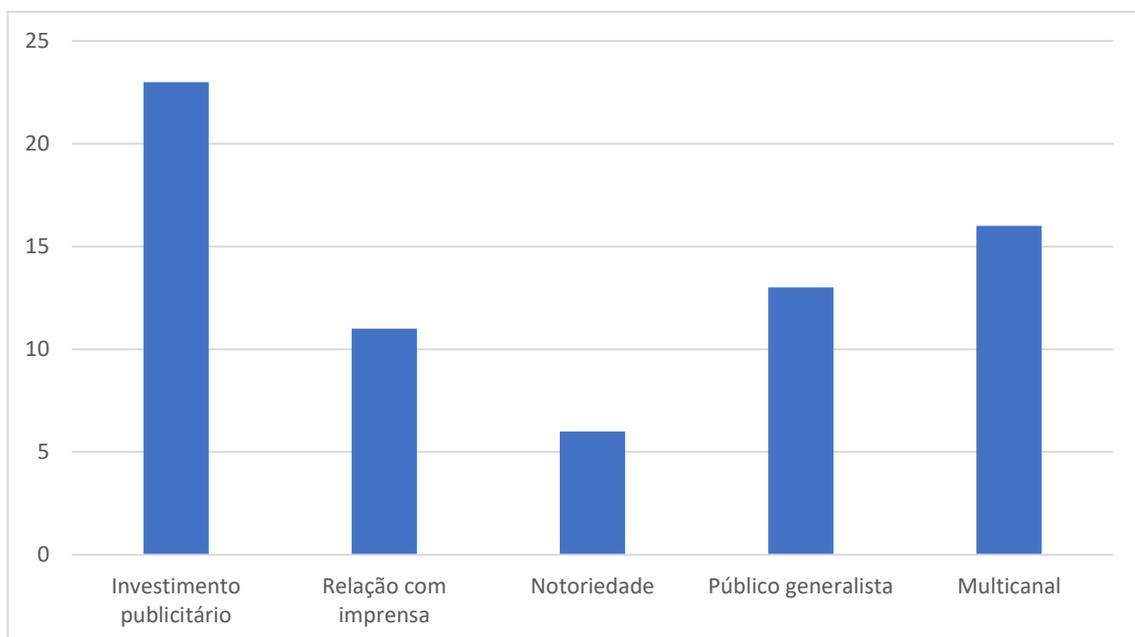
O MAC/CCB utiliza uma estratégia multicanal recorrendo a meios tradicionais, que dividem, à semelhança do MAAT, entre meios nacionais, como o Público, o Expresso e o Grupo RTP, e meios internacionais, como *The Guardian*, *New Yorker* e o *El País*. Têm ainda uma rede de mupis nos transportes públicos em Lisboa e desdobráveis com a programação mensal distribuídos em equipamentos culturais e faculdades. Quanto aos meios digitais, utilizam o site próprio e as redes sociais, referindo a importância dos *bloggers* e *influencers*. *“É uma estratégia multicanal, portanto vai ter uma componente digital. Pelo digital entendemos uma forte presença nas redes sociais, entendemos um site que espelhe a oferta do acervo do museu e ao mesmo tempo temos conteúdos, alguns que vão entrar pela via comercial outros pela via editorial, nos principais órgãos de comunicação que têm essa componente online e isso já está a ser trabalhado. Há meios de comunicação com quem temos uma relação muito próxima, como é o caso do Público, vamos passar a ter também conteúdos frequentes no Expresso, na edição online, na app...”* (Verbatim, Diretora, MAC/CCB).

Já na estratégia de comunicação do MNAC, é notória a diferença orçamental quando comparada com os outros dois museus, visto que conseguem fazer

comunicação em meios tradicionais e digitais, mas nos meios tradicionais, por exemplo, apenas compram espaço publicitário na revista “Umbigo” e nos meios digitais, apesar de usarem site próprio e as redes sociais, não têm orçamento para certas ferramentas que poderiam ajudar no alcance da sua marca. **“(…) a estratégia de comunicação passa por fidelizar o público já visitante do MNAC, angariar novos públicos, e posicionar o Museu, obviamente, no top-of-mind do público em geral, quer seja nacional ou estrangeiro.”** (Verbatim, Coordenadora, MNAC). **“Seria muito bom se pudéssemos (...) fazer posts patrocinados ou outro tipo de coisa, mas neste momento não é possível fazer isso. Google Ads também não usamos.”** (Verbatim, Coordenadora, MNAC).

No Gráfico 3, é possível verificar os construtos mais utilizados pelos profissionais entrevistados na secção correspondente às Estratégias de Comunicação.

**Gráfico 3.** Estratégias de Comunicação



Fonte: Dados primários, com tratamento próprio

#### 4.2.4. Estratégia de redes sociais

As estratégias de redes sociais dos museus entrevistados são bastante semelhantes, tendo apenas as métricas de *engagement* como maneira de determinar qual dos três museus tem a maior presença nas redes sociais.

Começando pelo MNAC, estes têm presença no Facebook, LinkedIn, Instagram e no X (ex-Twitter). Não fazem diferenciação no que é divulgado nas quatro redes sociais por quererem captar o público em geral, replicando o *copy* utilizado numa rede social para as outras todas. ***“Depois há outro fator que é nós não temos o mesmo número de seguidores em todas elas, portanto, à partida, como estamos a crescer no Instagram e no ex-Twitter (...) com menos velocidade, queremos acreditar que aquilo que é visto no Facebook, que é onde temos maior número de seguidores, não são exatamente os mesmos seguidores que vão ver a publicação noutra rede social e, portanto, não parece “problemático” que a publicação esteja repetida nas várias redes.”*** (Verbatim, Coordenadora, MNAC). Derivado desta particularidade de replicação dos *copies*, as profissionais do MNAC explicaram a importância de uma linguagem de proximidade - ***“(...) nós tentamos ter uma linguagem de proximidade. (...) E quando somos eruditos explicamos (...) Fizemos isso muito durante o período em que estivemos fechados.”*** (Verbatim, Diretora, MNAC).

O MNAC tem o seu maior nível de *engagement* no Facebook e muito se deve ao trabalho feito durante a pandemia, onde começaram rubricas semanais que impulsionaram significativamente o aumento do número de seguidores. - ***“(...) durante o 1º confinamento criámos um programa de atividade para o museu (...) que tinha várias rúbricas por semana, a que demos o título “O diário das pequenas coisas”, inspirado no título da exposição da Sara Afonso que estava cá na altura (...) Chegámos ao dia 75 e no 75º, quando fizemos a última partilha, eu expliquei nessa altura (...) que “encerramos hoje o diário das pequenas coisas” e imensa gente ficou “ai, e agora, agora como é que faço”, agora é para irem ver o Museu. Mas nessa altura, nós passámos de 5000 seguidores no Facebook para 25.000, o que para nós foi maravilhoso. (...) No ano seguinte, 2º confinamento, (...) nós voltámos a fazer um trabalho online muito mais rico do que no primeiro ano porque já tínhamos a***

***experiência e sabíamos como é que havíamos de fazer e como é que havíamos de nos organizar, mandámos a informação logo para a imprensa do que é que íamos fazer (...) e passámos de 25.000 para 130.000 (seguidores).***” (Verbatim, Diretora, MNAC).

No entanto, tanto o MAC/CCB como o MAAT têm estratégias de comunicação nas redes sociais mais robustas.

Os profissionais do MAC/CCB trabalham com as redes sociais do Centro Cultural de Belém, não havendo uma conta específica do museu que abrirá portas em Outubro de 2023. Afirmam que as redes sociais são imprescindíveis e que mesmo sendo difícil comunicar tudo nas redes sociais relativo à programação, têm ferramentas que ajudam a colmatar esse problema - ***“Tentamos ter um equilíbrio ao nível das redes sociais entre aquilo que é o conteúdo orgânico e que depois aliamos a campanhas pagas, quer no Google Ads, quer no Facebook, que alavanquem um bocadinho o alcance que os posts têm.”*** (Verbatim, Diretora, MAC/CCB). A plataforma onde têm maior nível de *engagement* é no Instagram e, ao contrário do MNAC, tentam adaptar os *copies* para cada plataforma - ***“Não só os copies são diferentes, mas muitas vezes um espetáculo pode ter um post no Facebook e não ter no Insta e o contrário também é verdade porque tem muito a ver com o perfil do público que o CCB tem numa e noutra rede.”*** (Verbatim, Diretora, MAC/CCB).

Um dos fatores diferenciadores do MAC/CCB é terem um departamento gráfico interno, o que lhes permitiu criar uma uniformização estética nas suas redes e fazerem alterações rápidas caso algo não esteja de acordo com a estética do CCB- ***“Olha para o nosso feed e no Instagram, que vive mais da imagem, isso é mais visível (...) há uma uniformização estética que eu acho que, quem vê, vê que aquilo é CCB. (...) Muitas vezes já tem acontecido com a ideia de identidade visual, ela (Sofia Brito, gestora das redes sociais) é muito purista e acha que “isso vai sujar o feed”, já ouço dizer isto muitas vezes, mas ela tem muito cuidado com a imagem e não aceita qualquer coisa, mesmo quando isso vem de produtores e de parceiros, ela tem muito cuidado com a adequação da imagem ao feed para não comprometer essa estética e essa imagem, que é a imagem CCB.”*** (Verbatim, Diretora, MAC/CCB).

Por ser um museu ainda não aberto ao público, o MAC/CCB ainda não tem exemplos de histórias digitais criadas para os seus públicos.

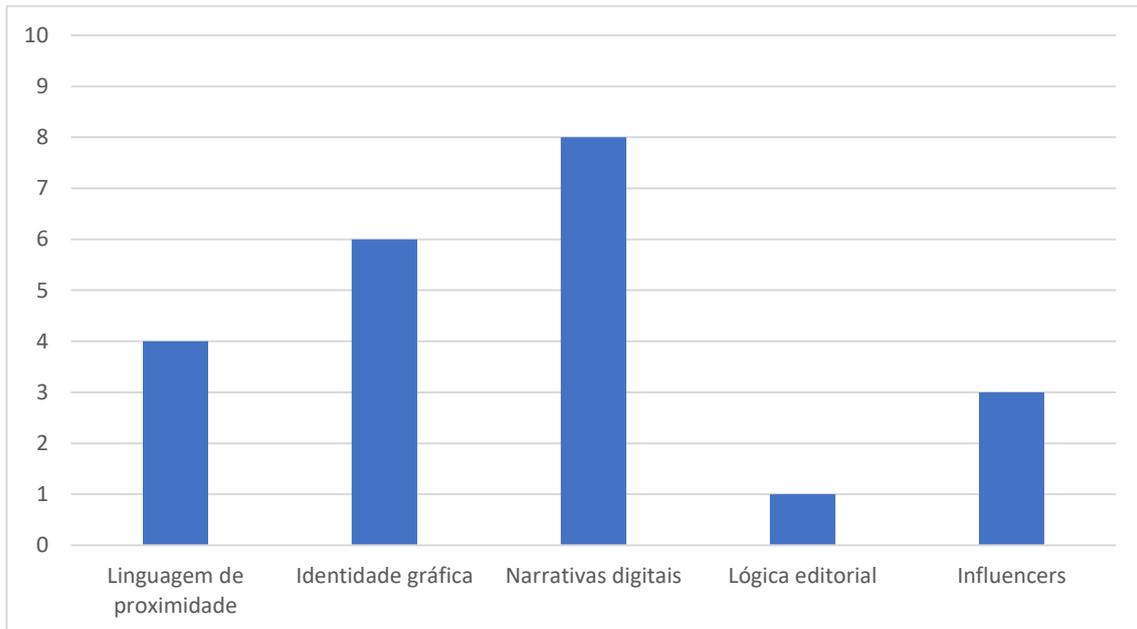
No caso do MAAT, têm presença no Facebook, Instagram e Youtube, sendo a lógica editorial e a antecipação os principais métodos utilizados na estratégia de redes sociais do museu - ***“(...) temos uma lógica editorial nas redes sociais em que falamos da programação do MAAT e depois vamos apurando os conteúdos e especificando os conteúdos à medida que os programas vão acontecendo. Temos sempre um tempo de antecipação. Portanto, a nossa estratégia está muito assente nos nossos conteúdos e naquilo que estamos a fazer e que vamos fazer. Ontem houve um workshop no jardim, de um programa qualquer, há 15 dias se calhar esse programa estava anunciado, amanhã já haverá fotografias do que é que aconteceu no programa. Portanto, nós comunicamos sempre nos dois momentos.”*** (Verbatim, Diretora, MAAT).

O MAAT estabelece uma relação estável, mas não paga, com alguns *influencers* que organicamente fazem ou partilham publicações relacionadas com o museu.

A nível de histórias digitais, o MAAT possui uma panóplia delas, sendo o foco principal as exposições e as pessoas envolvidas na sua criação - ***“(...) o que nós temos é uma exposição, tem vários protagonistas, pode ter o artista, pode ter o curador, pode ter um conjunto de artistas, e os nossos conteúdos, e a história do storytelling que nós fazemos, está sempre ligada ao conteúdo da própria exposição e dos seus protagonistas. (...) se vir o nosso Instagram, o que está lá são filmes, entrevistas, making of, etc., sempre relacionados com as exposições que estamos neste momento a publicar.”*** (Verbatim, Diretora, MAAT). Um exemplo de *storytelling* recente do MAAT - ***“Por exemplo, agora temos uma exposição que se chama “Plastics” e o que nós temos é um storytelling que vem desde a montagem da exposição a uma entrevista com a curadora da exposição a explicar todo o tema e o porquê daquela exposição.”*** (Verbatim, Diretora, MAAT).

No Gráfico 4, é possível verificar os construtos mais utilizados pelos profissionais entrevistados na secção correspondente às Estratégias de Redes Sociais.

**Gráfico 4.** Estratégias de Redes Sociais



Fonte: Dados primários, com tratamento próprio

### 4.3. Análise de conteúdo de redes sociais

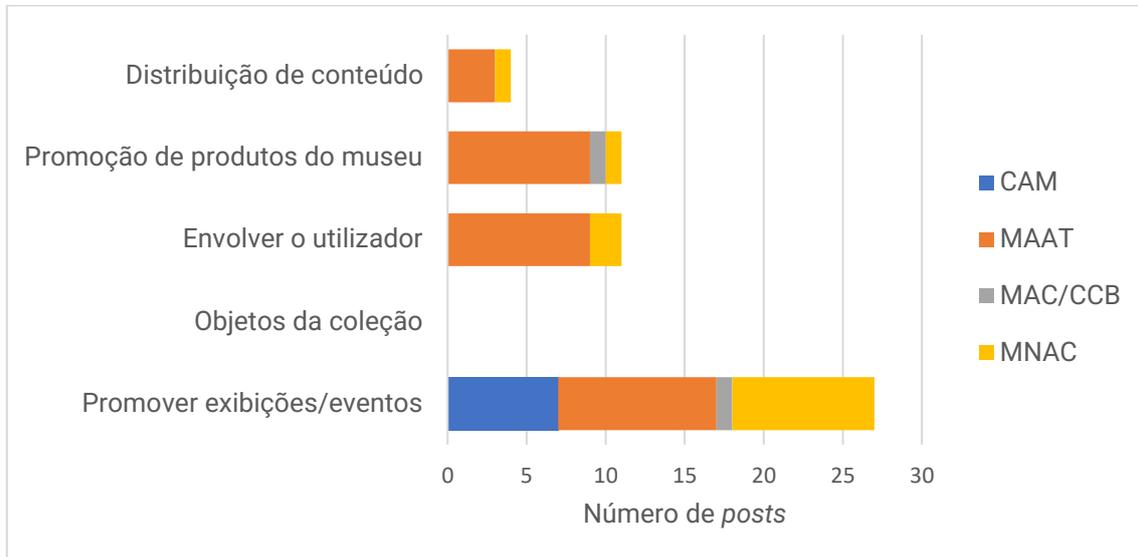
Como método de comparação de variáveis qualitativas aos *posts* das redes sociais dos museus investigados, foi adaptado um *framework* originalmente criado por Villaespesa (2016) onde a autora codificou várias publicações e comentários das páginas de Facebook dos museus que investigou categorizando-os por objetivo, tipo de atividade e conteúdo. No fim da sua análise, definiu diversas categorias baseadas nos objetivos estratégicos desses mesmos museus. A fim de se poder fazer uma análise comparativa mais eficiente foram selecionadas algumas das categorias propostas pela autora que são aplicáveis no contexto deste estudo.

Para se poder compreender melhor as figuras abaixo, é preciso ter em conta que o CAM e o MAC/CCB são ambas instituições cujas redes sociais estão interligadas à página das “organizações-mãe” a que pertencem (Fundação Calouste Gulbenkian e Centro Cultural de Belém, respetivamente), ao contrário do que acontece com o MAAT, que, apesar de pertencer à Fundação EDP, gere os seus próprios perfis de redes sociais. Tanto no Gráfico 5 como no Gráfico 6 foram selecionados *posts* das redes dos museus relativos ao mês de Agosto, mês em que apesar do volume de *posts* não ser tão elevado em comparação com outros meses, permite extrair conclusões semelhantes às das entrevistas que foram realizadas no mesmo mês.

Nos Gráficos 5 e 6, podemos observar os cinco construtos definidos por Villaespesa (2016) que melhor se enquadram para este estudo. Distribuição de conteúdo está relacionada com o alcance, um tema estratégico para as instituições culturais que procuram promover um evento ou atividade no seu espaço. Dentro da promoção de produtos do museu, foram incluídos produtos imateriais, como aulas e *workshops*, para além dos produtos físicos disponíveis nas lojas. As publicações que envolvem o utilizador são aquelas que mostram o *backstage* das exposições ou obras de arte, dando um maior contexto às mesmas. Os objetos de coleção são peças específicas descritas em profundidade. Por fim, os *posts* “Promover exposições/eventos” têm como propósito dar a conhecer um pouco das exposições ou eventos como maneira de captar a atenção dos utilizadores das redes sociais (Villaespesa, 2016).

Como podemos verificar no Gráfico 5, o objetivo dos *posts* dos museus em Agosto foi sobretudo a promoção de exposições e/ou eventos, algo visto pelos profissionais dos museus entrevistados como sendo o *core* do seu negócio, o que nos permite concluir que os objetivos estratégicos do museu estão alinhados com a sua utilização do Instagram. Nota-se também que a promoção de produtos do museu e o envolvimento com os utilizadores são objetivos muito concretos dos museus. Existe ainda a particularidade de não haver qualquer tipo de *post* relacionado com os objetos da coleção.

**Gráfico 5.** Objetivo dos *posts* dos museus no Instagram (Agosto de 2023)

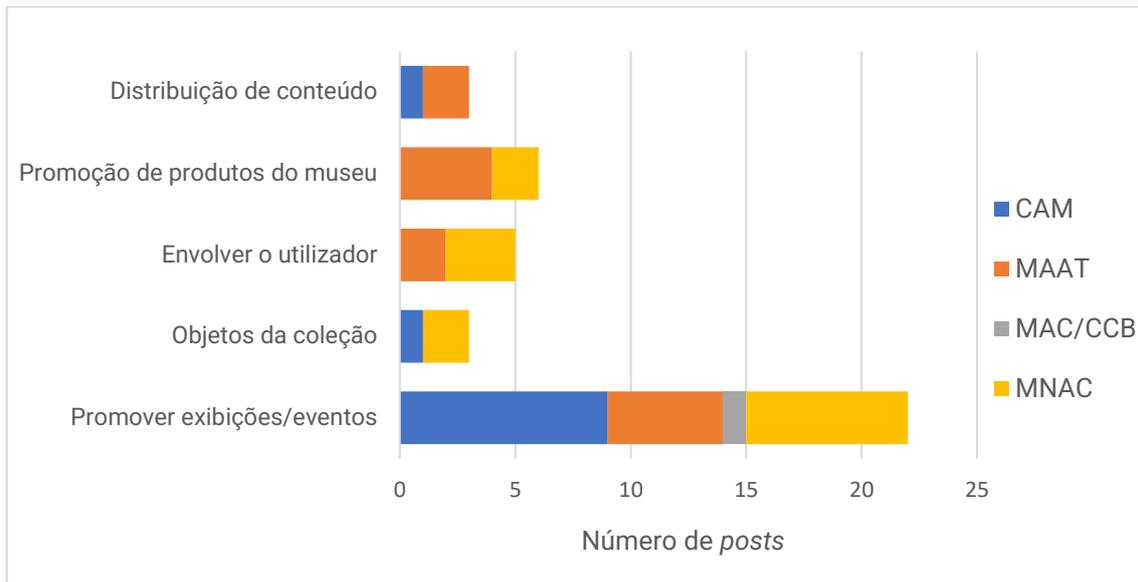


Fonte: Páginas do Instagram dos museus analisados, com tratamento próprio

No Gráfico 6, a promoção de exposições e eventos continua a ser o principal objetivo dos museus quando utilizam o Facebook, sendo a promoção de produtos e o envolvimento dos utilizadores objetivos que também se destacam. Apesar do número de publicações no Facebook ser menor, de uma forma geral, é possível observar que as escolhas do tipo de *post* também são diferentes, havendo uma distribuição de conteúdo mais predominante aliada à existência de *posts* relativos a objetos da coleção.

Esta discrepância, apesar de ser numa amostra reduzida, aponta para uma diversificação de publicações no Instagram e Facebook. Os gestores de redes sociais de museus definem os seus públicos-alvo e publicam consoante os objetivos estratégicos definidos, algo mencionado múltiplas vezes nas entrevistas em profundidade.

**Gráfico 6.** Objetivo dos *posts* dos museus no Facebook (Agosto de 2023)



Fonte: Páginas do Facebook dos museus analisados, com tratamento próprio

## 5. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

### 5.1. Conclusões

No âmbito das questões de investigação delineadas nesta dissertação, é possível dar sugestões de melhoria relativas às estratégias de comunicação que os museus podem adotar com vista à atração de novos públicos e estabelecimento de relações de fidelidade com aqueles que já integram o seu público-alvo.

Na primeira questão de investigação, “Qual o papel do marketing e da comunicação enquanto agentes de mudança nos comportamentos culturais dos públicos?”, as sugestões dividem-se em quatro pontos fundamentais. A primeira sugestão, que surge decorrente das informações extraídas das entrevistas em profundidade, é a necessidade de educação e sensibilização para as artes, algo fundamental para melhorar os níveis de literacia cultural. Os profissionais de marketing e comunicação dos museus de arte contemporânea podem educar os seus públicos sobre arte contemporânea, o seu significado e a sua relevância para a sociedade. Ao

forneçerem contexto e conhecimentos sobre as obras de arte e os artistas, os museus podem desmistificar a arte contemporânea e torná-la mais acessível a um público mais vasto. A construção de comunidades é a segunda sugestão. Uma boa estratégia de redes sociais poderá despertar o interesse de pessoas que gostariam de debater sobre arte contemporânea, quer estas sejam amantes de arte ou pessoas que querem saber mais sobre arte. Os debates entre as comunidades e os gestores das redes sociais, ou debates das comunidades entre si, é um bom mecanismo para exercitar o pensamento crítico e dar *engagement* às páginas. A terceira sugestão é a manutenção de relevância. Uma boa estratégia de marketing e comunicação deverá incluir os tópicos e tendências sociais mais atuais, algo importante para melhorar a ligação entre os museus de arte contemporânea e os seus públicos. Por fim, as estratégias de comunicação devem realçar a inclusão e a diversidade na arte contemporânea, de modo a refletir as diversas origens culturais e identidades do público, fator crucial para a atração de um público mais culturalmente diverso e envolvido.

Quanto à segunda questão de investigação, “Como se podem otimizar as estratégias de comunicação para colmatar a desconexão entre os museus de arte contemporânea e os seus públicos?”, as sugestões são igualmente complexas. 1) Os entrevistados revelaram que não fazem uma segmentação específica dos seus públicos, normalmente segmentando-os entre públicos nacionais e internacionais. Tendo em conta o nível de personalização encontrado noutros serviços, uma solução necessária é a criação de mecanismos que lhes permitam analisar melhor os seus públicos, de forma a tornar o seu conteúdo mais relacionável e a comunicação mais eficiente. 2) A utilização de estratégias que melhorem o nível de interatividade com o público é uma medida que poderá ser implementada de várias maneiras, como por exemplo, visitas guiadas virtuais ou aplicações que permitam aos utilizadores explorar peças do acervo em maior profundidade. 3) Outra estratégia de comunicação pouco utilizada pelos museus de arte contemporânea em Lisboa é a criação de narrativas digitais. Dos profissionais entrevistados, apenas a diretora do MAAT referenciou a criação de narrativas digitais como algo importante na estratégia de redes sociais. Esta alternativa poderia ser

amplamente explorada, uma vez que proporciona aos utilizadores a oportunidade de aprofundarem o seu conhecimento acerca das histórias das coleções, mas também, e sobretudo, as histórias das pessoas por detrás delas. Um exemplo prático desta estratégia poderia ser a criação de *podcasts* sobre as histórias das coleções. 4) Para otimizar as estratégias de comunicação são necessários mecanismos que permitam receber o *feedback* do público, ou seja, a criação de um canal cuja única função seja receber as sugestões e preocupações dos seus públicos, que poderão eventualmente ser adaptadas à comunicação ou programação. Esta medida também foi mencionada pela diretora do MAAT como algo já implementado. 5) Em último, algo já feito pelos museus de arte contemporânea de Lisboa, mas que necessita de ser reforçado, são as colaborações, quer sejam entre instituições culturais ou diretamente com artistas. Apesar de já terem havido interações entre o MAAT e o MAC/CCB, ou colaborações com escolas e instituições, por exemplo, deveriam ser promovidas mais exposições, eventos ou programas cocriados por artistas residentes em Lisboa de diferentes origens culturais e identitárias, para que os museus se integrem melhor nas suas comunidades.

Por fim, quanto à terceira e última questão de investigação “De que maneira poderão as estratégias de comunicação dos museus de arte contemporânea aumentar a taxa de fidelização e captação de novos públicos?”, a resposta envolve cinco sugestões estratégicas. Em primeiro lugar, a utilização de programas de adesão exclusiva que ofereçam benefícios exclusivos e personalizados, como acesso às exposições um dia antes da sua abertura oficial, acesso a conversas ou workshops sobre temas relacionados com as exposições a decorrer, e descontos nos bilhetes das exposições, concertos ou outras atividades promovidas pelas instituições culturais. Em segundo lugar, promoções segmentadas. Tendo em conta a sugestão apresentada na segunda questão de investigação, relativa à necessidade de ser feita uma segmentação mais específica, o passo seguinte seria a identificação e direcionamento de promoções específicas para potenciais novos segmentos. Esta medida só poderia ser aplicada no imediato para os museus de arte contemporânea que já disponham de infraestruturas para o realizar, sendo uma sugestão futura para os restantes. Em terceiro lugar, algo

menosprezado, mas que poderá mudar a perceção pública das instituições, são as iniciativas de acessibilidade. Assegurar a acessibilidade física e digital de um museu para todos pode atrair novos públicos e incrementar a fidelização. Em quarto lugar, algo também sugerido na questão de investigação anterior, a diversificação das parcerias culturais, visto que estas poderão melhorar o alcance dos museus de arte contemporânea e chegar a novos públicos. Por fim, em quinto lugar, uma estratégia de comunicação elementar, mas, atualmente, necessária, é a presença contínua nas plataformas digitais e redes sociais. Melhorar a interatividade dos *posts* e manter os seguidores e potenciais seguidores informados de todas as exposições e eventos que os museus proporcionam, contribui para a manutenção e eventual melhoria do nível de notoriedade, fator indispensável na tomada de decisão de qualquer consumidor cultural quando necessita de escolher o que fazer no seu tempo livre.

No que concerne aos contributos académicos, visto que os estudos de públicos e estudos de comunicação relacionados com museus são notavelmente escassos no contexto académico português, sobretudo quando se considera a sua especificidade no contexto dos museus de arte contemporânea, esta dissertação contribui com novas conclusões sobre os museus de arte contemporânea de Lisboa. Concedeu-nos uma visão mais profunda da realidade dos públicos culturais em Lisboa, bem como das razões subjacentes à desconexão entre os museus de arte contemporânea e os seus públicos, e ainda como as estratégias de comunicação e de redes sociais desempenham um papel importante na aquisição de novos públicos e na fidelização dos já existentes. Por ser um estudo de natureza qualitativa, foi estabelecida uma ligação entre fenómenos que ocorrem que ainda não tinham sido aprofundados no contexto português, contribuindo para colmatar as lacunas existentes neste domínio e para futuras investigações relacionadas com esta temática.

No que concerne às contribuições empresariais, esta investigação permitiu alcançar conclusões construtivas que têm o potencial de mitigar o desinteresse pelas organizações culturais, mais especificamente pelos museus de arte contemporânea. A necessidade de adaptação tecnológica, a competição indireta e a falta de estabilidade

financeira foram alguns dos temas mais abordados pelos profissionais que participaram nas entrevistas. Mediante esta investigação, os profissionais de museus terão acesso a propostas de soluções alternativas, especialmente no que toca à conceção e implementação de experiências envolventes, nas quais as estratégias de comunicação desempenharão um papel preponderante na sua construção e execução, fomentando um significativo aumento de notoriedade perante o seu público-alvo e, conseqüentemente, estimulando um maior grau de envolvimento e fidelização em relação aos museus analisados.

## **5.2. Limitações de Estudo**

Nesta investigação foram identificadas algumas limitações que condicionaram um processo não isento de imperfeições.

Em primeiro lugar, nos meses em que a recolha de dados foi feita (Julho e Agosto) muitos dos profissionais de museus encontravam-se de férias, pelo que o tempo de espera de resposta foi muito superior ao inicialmente previsto, ao ponto de não se ter concretizado a entrevista agendada com uma profissional do Centro de Arte Moderna devido à sua indisponibilidade. Em segundo lugar, a falta de definição concreta dos construtos aquando das entrevistas revelou ser uma limitação por tornar a investigação mais indutiva na interpretação dos resultados. Em terceiro lugar, na realização da análise de conteúdo das redes sociais, não foi possível efetuar uma comparação adequada porque a amostra de publicações é limitada e dois dos museus investigados não utilizam as suas próprias redes sociais, mas sim as das instituições culturais a que pertencem. Por fim, a falta de investigação museológica relevante sobre o panorama museológico português em anos recentes é mais uma limitação, acrescentando ao facto de não haver (ainda) um número significativo de estudos especializados em museus de arte contemporânea em Portugal.

### 5.3. Sugestões para Investigação Futura

Embora existam numerosos estudos museológicos dedicados a museus de arte contemporânea noutros países, o facto de não haver em Portugal sugere que grande parte da revisão de literatura será sempre, de certa forma, restrita, uma vez que a formulação de conclusões dependerá da análise de casos de estudo que possivelmente não sejam diretamente aplicáveis aos museus de arte contemporânea em Portugal.

Uma proposta para o futuro envolve a adoção de um método misto, que proporcionará uma visão mais holística sobre os públicos dos museus de arte contemporânea e como poderá a comunicação captar e fidelizar esses mesmos públicos. As conclusões não seriam apenas generalizações, mas sim métodos mais pragmáticos passíveis de implementação. Sugere-se também uma definição mais concreta dos objetivos do estudo, que resultaria numa delimitação mais precisa do tema de investigação e em conclusões mais específicas.

### REFERÊNCIAS

Adrienne Fletcher & Moon J. Lee (2012) Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27(5), 505-521, DOI: 10.1080/09647775.2012.738136

Black, G. (2005). *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement* (1st ed.). Routledge. [doi.org/10.4324/9780203559277](https://doi.org/10.4324/9780203559277)

Black, G. (2011). *Transforming Museums in the Twenty-first Century* (1st ed.). Routledge. [doi.org/10.4324/9780203150061](https://doi.org/10.4324/9780203150061)

Black, G. (2016). Remember the 70%: Sustaining 'core' museum audiences. *Museum Management and Curatorship*, 31 (4), 386-401. <https://doi.org/10.1080/09647775.2016.1165625>

Breathnach, T. (2006). Looking for the real me: Locating the self in heritage tourism. *Journal of Heritage Tourism*, 1(2), 100–120. <https://doi.org/10.2167/jht009.0>

Carvalho, A., & Matos, A. (2018). Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal. *Museum International*, 70(1–2), 34–47. <https://doi.org/10.1111/muse.12191>

Choi, B., & Kim, J. (2021). Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 148. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020148>

Cillo, V., Rialti, R., Del Giudice, M., & Usai, A. (2019). Niche tourism destinations' online reputation management and competitiveness in Big Data Era: Evidence from three Italian cases. *Current Issues in Tourism*, 24 (2), 177-191. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1608918>

Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371–386. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90028-x](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90028-x)

Colbert, F. (2014). *Le marketing des arts et de la culture* (4th ed.). Gaëtan Morin.

Colbert, F., & St-James, Y. (2014). Research in Arts Marketing: Evolution and future Directions. *Psychology & Marketing*, 31(8), 566–575. <https://doi.org/10.1002/mar.20718>

Cowell, D. W. (1984). *The marketing of services*. Heinemann.

De Varine, H. (2006). Ecomuseology and sustainable development. *Museums and Social Issues*, 1(2), 225–231. <https://doi.org/10.1179/msi.2006.1.2.225>

Direção-Geral do Património Cultural. (2023). Estatísticas de visitantes dos museus, monumentos e palácios da DGPC. 2022: Evolução do Número de Visitantes - Monumentos, Museus e Palácios da DGPC. 2017 – 2022. In [www.patrimoniocultural.pt/](http://www.patrimoniocultural.pt/). República Portuguesa.

Economou, M., & Tost, L. P. (2007). Educational tool or expensive toy? Evaluating VR evaluation and its relevance for virtual heritage. In *New Heritage: New Media and Cultural Heritage* (pp. 242-260.) Routledge.

Eid, H. (2019). *Museum Innovation and social entrepreneurship: A New Model for a Challenging Era*. Routledge.

Gerador (2023). Estudo anual sobre a perceção da Cultura em Portugal: Papel da cultura na sociedade e relação com a economia. In *gerador.eu*. Gerador.

Gilmore, A. & Rentschler, R. (2002), "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, Vol. 21 No. 10, pp. 745-760. <https://doi.org/10.1108/02621710210448020>

Glusberg, J. (1980). *Cool museums and hot museums: towards a museological criticism*. CAYC

Harrison, P., & Shaw, R. (2004). Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors. *International Journal of Arts Management*, 6(2), 23–32. <http://www.jstor.org/stable/41064817>

Heras-Pedrosa, C., Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., López-Delgado, P., & Fernández, E. G. (2022). Museum communication management in digital ecosystems. Impact of COVID-19 on digital strategy. *Museum Management and Curatorship*, 38(5), 548–570. <https://doi.org/10.1080/09647775.2022.2111335>

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14–19. <https://doi.org/10.3102/0013189x012002014>

Ho, P. S. Y., & McKercher, B. (2004). Managing heritage resources as tourism products. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(3), 255–266. <https://doi.org/10.1080/1094166042000290655>

Hooper-Greenhill, E. (1999). “Education, communication and interpretation: towards a critical pedagogy in museums.” In *The educational role of the museum* (pp. 3–27). Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6(1), 9–31. <https://doi.org/10.1080/135272500363715>

Hughes, M., & Carlsen, J. (2010). The business of cultural heritage tourism: critical success factors. *Journal of Heritage Tourism*, 5(1), 17–32. <https://doi.org/10.1080/17438730903469805>

ICOM. (2022, September 30). *Nova definição de Museu*. ICOM Portugal. <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>

Janes, R.R. (2009). *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* (1st ed.). Routledge. [doi.org/10.4324/9780203877456](https://doi.org/10.4324/9780203877456)

Key, R. J. (2005). How the PR profession can flourish in this new digital age: Why you must challenge old PR models. *Public Relations Tactics*, 12(11), 18-19.

Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>

Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287. <https://doi.org/10.1080/09647770000301803>

Kreps, C. (2006). Non-Western Models of Museums and Curation in Crosscultural Perspective. In *A companion to museum studies* (1st ed., pp. 457–472). Blackwell Publishing Ltd.

Kreps, C. (2009). Indigenous curation, museums, and intangible cultural heritage. In *Intangible Heritage* (1st ed., pp. 193–208). Routledge. [doi.org/10.4324/9780203884973-16](https://doi.org/10.4324/9780203884973-16)

Li, B., A. Akintoye, P. J. Edwards, and C. Hardcastle. (2005). Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry. *Construction Management and Economics*, 23 (5): 459–471. doi:10.1080/01446190500041537.

Luo, N., Zhu, Z., Ni, Y., Haodong, L., & Zhang, J. (2022). The impact of social media marketing activities in the museum industry. *Online Information Review*. <https://doi.org/10.1108/oir-12-2020-0564>

Lusa. (2022, January 22). Legislativas: Património, estatuto e 1% do orçamento para Cultura nas propostas eleitorais. [www.lusa.pt](http://www.lusa.pt). [www.lusa.pt/culture/article/2022-01-22/35330948/legislativas-patrim%C3%B3nio-estatuto-e-1-do-or%C3%A7amento-para-cultura-nas-propostas-eleitorais](http://www.lusa.pt/culture/article/2022-01-22/35330948/legislativas-patrim%C3%B3nio-estatuto-e-1-do-or%C3%A7amento-para-cultura-nas-propostas-eleitorais)

Lusa. (2023a, June 29). Centro de Arte Moderna celebra 40 anos com temporada de arte contemporânea japonesa. [www.lusa.pt](http://www.lusa.pt). <http://www.lusa.pt/culture/article/2023-06-29/41113696/centro-de-arte-moderna-celebra-40-anos-com-temporada-de-arte-contempor%C3%A2nea-japonesa>

Lusa. (2023b, September 1). Museus e Monumentos Gratuitos ao domingo E feriado para residentes a partir de Hoje. [www.lusa.pt](http://www.lusa.pt). <https://www.lusa.pt/culture/article/2023-09-01/41428981/museus-e-monumentos-gratuitos-ao-domingo-e-feriado-para-residentes-a-partir-de-hoje#:~:text=Lisboa%2C%201%20set%202023%20%28Lusa%29%20%20As%20entradas,dia%20de%20entrada%20em%20vigor%20do%20novo%20regulamento.>

Macedo, S. S. (2014). *Os serviços online dos museus portugueses: A perspetiva dos diretores dos museus* [MA thesis]. Universidade do Porto.

Marstine, J. (2008). *New museum theory and practice: An Introduction*. John Wiley & Sons.

McCall, V., & Gray, C. (2013). Museums and the 'new museology': theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>

McIntosh, A., & Prentice, R. (1999). Affirming authenticity. *Annals of Tourism Research*, 26(3), 589–612. [https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00010-9](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00010-9)

Mckercher, B., & Du Cros, H. (2012). *Cultural tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. Routledge.

McLean, F. (1994). Services Marketing: the Case of Museums. *Service Industries Journal*, 14(2), 190–203. <https://doi.org/10.1080/02642069400000022>

Nielsen, J. K. (2017). Museum communication and storytelling: articulating understandings within the museum structure. *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09647775.2017.1284019>

Raimo, N., De Turi, I., Ricciardelli, A., & Vitolla, F. (2021). Digitalization in the cultural industry: Evidence from Italian museums. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 1962–1974. <https://doi.org/10.1108/ijeb-01-2021-0082>

Return on Ideas. (2023). *O consumo cultural e artístico na região de Lisboa*. Centro Cultural de Belém.

Romanelli, M. (2018). Museums creating value and developing intellectual capital by technology. *Meditari Accountancy Research*, 26(3), 483–498. <https://doi.org/10.1108/medar-10-2017-0225>

Salema, I. (2022, October 10). Orçamento da Cultura cresce 23%, mas peso no bolo total da despesa mantém-se aquém dos 0,5%. *Público*. [www.publico.pt/2022/10/10/culturaipilon/noticia/orcamento-cultura-cresce-23-peso-bolo-total-despesa-mantemse-aquem-05-2023482?fbclid=IwAR3b68XKmDOdZ1Hd896nXaOcmRX7jQ6yy2MQKOmOP9umN0Mp4eKvv24D3wU](http://www.publico.pt/2022/10/10/culturaipilon/noticia/orcamento-cultura-cresce-23-peso-bolo-total-despesa-mantemse-aquem-05-2023482?fbclid=IwAR3b68XKmDOdZ1Hd896nXaOcmRX7jQ6yy2MQKOmOP9umN0Mp4eKvv24D3wU)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Smith, C. S. (1989). Museums, Artefacts, and Meanings. In *The new museology* (pp. 6–22). Reaktion Books.

Solis, B. (2007). The Social Media Manifesto. *Brian Solis*. [www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for-html/](http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for-html/)

Pujol, Laia, Tost, Erik & Champion, Erik. (2007). *A Critical Examination of Presence Applied to Cultural Heritage* [Paper presentation]. PRESENCE 2007: The 10th Annual International Workshop on Presence, Barcelona, Spain

Villaespesa, E. V. (2016). *Measuring Social Media Success: The value of the Balanced Scorecard as a tool for evaluation and strategic management in museums* [PhD, University of Leicester].  
<https://lra.le.ac.uk/bitstream/2381/37985/1/2016VILLAESPESAEPHD.pdf>

Waitt, G. R. (2000). Consuming heritage. *Annals of Tourism Research*, 27(4), 835–862.  
[https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(99\)00115-2](https://doi.org/10.1016/s0160-7383(99)00115-2)

Willson, G., & McIntosh, A. (2007). Heritage Buildings and Tourism: An Experiential view. *Journal of Heritage Tourism*, 2(2), 75–93. <https://doi.org/10.2167/jht024.0>

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and methods* (6th ed.). Cosmos Corporation. <http://cds.cern.ch/record/2634179>

## Anexos

### Anexo I: Descrição dos museus selecionados para o estudo de caso

#### **Centro de Arte Moderna - Fundação Calouste Gulbenkian**

O Centro de Arte Moderna (CAM), inaugurado em 1983, é um centro de arte e cultura pertencente à Fundação Calouste Gulbenkian, cuja coleção de arte moderna e contemporânea inclui a maior representação de artistas portugueses até à data. Foi criado com o intuito de albergar coleções de arte modernas e contemporâneas, tendo ainda como propósito servir de espaço para a criação e apresentação de formatos artísticos inovadores e exposição do trabalho de artistas emergentes. (CAM, 2023).

#### **Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia**

O MAAT foi inaugurado em 2016 e pertence à Fundação EDP. Esta instituição tem como objetivo promover o discurso crítico e a prática criativa assim como abrir a discussão para o presente histórico e para os compromissos responsáveis para o futuro. (MAAT, 2023).

#### **Museu de Arte Contemporânea do Centro Cultural de Belém (MAC/CCB)**

O MAC/CCB, previamente designado Museu Coleção Berardo, foi inicialmente inaugurado como Centro de Exposições do Centro Cultural de Belém em 1993. Este espaço sempre se dedicou a oferecer uma panóplia variada de exposições, tanto nacionais como internacionais, relacionadas com ciência, arte ou design. (MAC/CCB, 2023)

Tendo findado o acordo entre Joe Berardo e o Estado, que se manteve ativo até 31 de dezembro de 2022, o Centro de Exposições (também conhecido por “módulo 3”), onde o Museu Coleção Berardo foi inaugurado há quinze anos, regressou à gestão do CCB. (Lusa, 2023a)

De momento, o futuro MAC/CCB ainda não está aberto ao público, mas as suas visitas e atividades continuam em funcionamento. (MAC/CCB, 2023)

### **Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado (MNAC)**

O MNAC abriu portas em 1911 através de fundos de obras de artes nacionais e estrangeiras que chegavam ao museu desde 1850. Foi reaberto em 1994 com o objetivo de investigar e expor as coleções, potenciar o conhecimento dos contextos de criação e criar condições para o diálogo entre a coleção do MNAC e outras coleções, públicas ou privadas, nacionais e internacionais, atividade que tem como propósito aprofundar o conhecimento da Arte e contribuir tanto para o panorama artístico nacional como para a internacionalização da arte portuguesa (MNAC, 2023).

## Anexo II: Comparação do mix-comunicação dos museus investigados

	CAM	MAAT	MAC/CCB	MINAC
<b>Produto</b>	<p><b>Exposições:</b></p> <p>“CAM em Movimento: Lugar”; “CAM em Movimento: Lugar do Voo”; “CAM em Movimento: Ontem vi o Futuro”.</p> <p><b>Atividades:</b></p> <p>“CAM em Movimento: Miguel Palma”; “Lugar/Lugares: obra participativa”; “Ghost Party (1)” “Ghost Party (2)” “Encontro com professores”</p>	<p><b>Exposições:</b></p> <p>“Joana Vasconcelos. Plug-in”; “Pedro Cabrita Reis – Central Tejo, 2018”; “Lawrence Weiner – Placed on Either Side of the Light, 1999”; “A Fábrica da Electricidade”.</p> <p><b>Eventos:</b></p> <p>“Corpo Visível – Cesariny em fato de banho”; “UM, DOIS e MUITOS. Marta Wengorovius”; “Nova criação de Gabriel Chaille”; “Consultas sem Paredes”; “Uma noite no museu”; “Roteiro para a saúde mental”.</p> <p><b>Visitas:</b></p> <p>“Programação regular de visitas e oficinas”; “MAATuridades”; “Marcar o Lugar – Alzheimel”.</p> <p><b>Oficinas:</b></p> <p>“Coletivo de Jovens 23-24”; “Oficinas de aniversário”.</p>	<p><b>Exposições:</b></p> <p>“Coleção Berardo” e “Objeto, Corpo e Espaço”.</p> <p><b>Atividades:</b></p> <p>“Envolver” – Atividades para escolas (Destinadas a alunos da primeira infância ao secundário); “Festas de aniversário no Museu” – Atividades para famílias (Crianças dos 4-12 anos); “Dadá é a alma-do-mundo” – Atividades para adultos e famílias.</p> <p><b>Visitas:</b></p> <p>“Brevíssimo percurso pela Arte do século XX”</p>	<p><b>Exposições:</b></p> <p>“Desde 1911”; “Vieioso Salgado: De Lisboa a Wissant”; “Ser Português”; “Mais que azul”; “¿A Terra ainda é redonda?”.</p> <p><b>Atividades:</b></p> <p>- Bienal BoCA; Visitas Orientadas; Caça ao Tesouro; Mistério no Museu.</p>
<b>Preço</b>	<p>A reabertura ainda não foi concluída pelo que não há um preço definido para as exposições. A maior parte das exposições e atividades do CAM são gratuitas, com exceção da performance “Ghost Party (1)” que tem um custo de 10€ e é a primeira parte de duas, em que a segunda tem entrada gratuita.</p>	<p>Entrada MAAT (todos os espaços): 11€ Jovens (-18): 8€ Estudantes (com identificação): 8€ Séniiores (65+): 8€ Acompanhantes de visitantes com necessidades educativas específicas: 8€ Família: 1 adulto e 2 ou mais jovens (-18): 23€ Entrada gratuita em determinadas situações.</p>	<p>Bilhete individual Museu CCB 5€ Bilhete para todas as exposições (Garagem Sul + Museu CCB) 8€ Descontos vários. Entrada gratuita em determinadas situações.</p>	<p>Preço do Bilhete: 8 € Entrada gratuita em determinadas situações e mediante comprovação documental atualizada. Descontos vários.</p>
<b>Comunicação</b>	<p><b>Estratégia Multicanal:</b></p> <p>Meios tradicionais: Redes de mupis; Imprensa nacional; Imprensa internacional.</p> <p>Meios digitais: Redes sociais, influencers, Site próprio.</p>	<p><b>Estratégia Multicanal:</b></p> <p>Meios tradicionais: Redes de mupis (só em Lisboa); Imprensa nacional: Público, Correio da Manhã TV, Revista Umbigo, Observador, Antena 3, RTP, SIC e TVI, etc...; Imprensa internacional: Wallpaper, I.D. Arts, Monocle, Dezeen, Frieze, Condé Nast, Condé Nast Traveler, etc... Meios digitais: Redes sociais, influencers, Site próprio.</p>	<p><b>Estratégia Multicanal:</b></p> <p>Meios tradicionais: Grupo RTP (RTP, Antena 1,2 e 3); Público (app e online), Expresso (app e online); Mupis no metro, autocarros, elétrico; Desdobrável mensal da programação; e Postos de Turismo.</p> <p>Meios digitais: Site próprio, republicações de bloggers e influencers, e redes sociais.</p>	<p><b>Estratégia Multicanal:</b></p> <p>Meios tradicionais: Parceria com centros comerciais (Colombo e antes tinham com o El Corte Inglés) e JCDECAUX; Jornais generalistas (não mencionaram quais e não pagam espaço publicitário); Imprensa especializada (Revista “Umbigo”); e Postos de Turismo.</p> <p>Meios digitais: Redes sociais; Sites de especialidade (não mencionaram nenhum); E-mail marketing (newsletter bimensal).</p>
<b>Redes Sociais</b>	<p>Facebook, Instagram, X, LinkedIn e Youtube. Instagram é onde têm maior engagement.</p>	<p>Facebook, Instagram e Youtube. Instagram é onde têm maior engagement.</p>	<p>Facebook, Instagram, Youtube, Spotify e LinkedIn. Instagram é onde têm maior engagement.</p>	<p>Facebook, Instagram, Youtube, X (ex-Twitter). Facebook é onde têm maior engagement.</p>

### **Anexo III: Guião da entrevista aos profissionais dos museus**

Esta entrevista enquadra-se no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado em Marketing do ISEG, cujo tema é “Fatores determinantes na definição de estratégia omnichannel para o engagement do espetador cultural – Estudos de Caso de Museus?”.

O objetivo é perceber melhor o estado atual dos museus de arte contemporânea no contexto português, a relação deste museu com os seus visitantes e comunidades, qual o papel dos departamentos de marketing e comunicação na visão estratégica do museu, como este museu possibilita a democratização do acesso à cultura, e em que medida é a comunicação uma componente crucial para atrair mais visitantes.

Recordo que a sua participação é voluntária e que os dados recolhidos serão usados exclusivamente para uso académico. A gravação para análise posterior dos dados foi autorizada por si e, mais uma vez, será apenas utilizada para fins académicos.

**Entrevistador: Começemos por perguntas mais simples relacionadas com a sua biografia. Gostaria que me dissesse o seu nome, idade, género, cargo e experiência neste museu.**

**Entrevistador: Esta entrevista está dividida em duas secções. Na primeira secção iremos explorar o mundo da cultura e dos museus de arte contemporânea no contexto português. Na segunda secção iremos abordar tópicos relacionados diretamente com as atividades dos profissionais deste museu, de modo a perceber melhor qual é a visão estratégica e o papel da comunicação. Relativamente à cultura em Portugal como um todo:**

1. Como percebe o estado da cultura em Portugal atualmente?
2. E comparado com outros países?

3. De forma geral, considera que o público português tem interesse pela arte contemporânea?

4. Acha que há uma maior preponderância a nível de visitantes na arte contemporânea do que em outras artes, nomeadamente antiga ou moderna?

**Entrevistador: Focando um pouco mais as questões da entrevista, abordemos a relação entre os museus de arte contemporânea (no geral) e os seus visitantes e comunidades.**

5. Na sua opinião, qual o nível de proximidade entre os museus de arte contemporânea e a população geral?

6. Em que medida é que os museus de arte contemporânea se envolvem com os seus visitantes e comunidade local?

7. Considera importante realizar eventos dentro dos museus de arte contemporânea para atrair novos visitantes?

8. Acredita que colaborações entre museus de arte contemporânea e outras instituições favorece o aumento de visitantes?

**Entrevistador: Voltemo-nos para questões específicas deste museu. Começando pela análise externa:**

9. Como acha que é percecionado este museu? Exemplo: se perguntar a alguém na rua aleatoriamente o que acha deste museu, qual acha que seria a resposta dessa pessoa?

10. Que esforços fazem, em termos de melhoria de serviço e oferta, para satisfazerem os vossos visitantes?

11. De acordo com a sua experiência, acharia benéfica a utilização de visitantes e comunidades locais enquanto 'co-curadores' como forma de integração das comunidades no mundo museológico?

12. Que tecnologias emergentes (realisticamente) é que o vosso museu pode vir a adotar num futuro próximo?;

13. Que eventos ou associações é que o museu patrocina?

**Entrevistador: Dentro da análise interna:**

14. Tendo em conta o seu conhecimento holístico do museu, quais consideram ser as vossas forças e fraquezas? E as oportunidades e ameaças para este museu?

15. Quais são os principais concorrentes do museu?

16. Quais consideram ser os serviços mais importantes do museu?;

**Entrevistador: Relativamente à vossa estratégia e proposta de valor:**

17. Como é feita a segmentação do museu?

18. Qual o posicionamento pretendido?

19. Quais são os vossos públicos-alvo?

20. Qual consideram ser a proposta de valor atual do museu?

21. Que características distinguem este museu dos outros?

**Entrevistador: Entrando na fase final da nossa entrevista, gostaria de lhe perguntar algumas questões relativamente ao departamento de comunicação deste museu:**

22. Qual é a estratégia de comunicação atual do vosso museu?

23. Quantos canais de comunicação existem atualmente no museu?

24. Considera que a comunicação tem um papel preponderante na decisão dos visitantes?

25. Em relação à comunicação externa para divulgação de eventos e atividades, quais as estratégias que utilizam? Variam consoante o evento ou atividade?

**Entrevistador: Por fim, gostaria de saber mais sobre a vossa comunicação, incluindo nas redes sociais:**

26. Que estratégia de comunicação usam para as redes sociais?
27. Numa época onde um dos objetivos dos museus é atrair visitantes jovens, como é que moldam a vossa estratégia para ser mais apelativa para os jovens?
28. Quais são as plataformas onde têm presença?
29. Em qual delas é que têm maior engagement?
30. Considera que o conteúdo que colocam nas redes sociais estão alinhados com os objetivos estratégicos do museu?
31. Considera o tom utilizado nas vossas diversas redes sociais apropriado?
32. De que maneira é que conseguem criar histórias que se repercutam positivamente no vosso público?